



AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL  
MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

# MANAGEMENT & DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE



AFRICAN SCIENTIFIC  
JOURNAL

**Comité de lecture :**

Dr Amine HAMDOUNE  
Dr Arthur OUATTARA  
Dr Karima TOULI  
Dr Khalid SADIQI  
Dr Omar BOUFAMA  
Dr Mbarek TAYI  
Dr Boukar HAMADOU  
Dr Adam CHATI  
Dr Abdelaziz TAHOUR  
Dr Houda LAHMAR  
Dr Khalid CHAFIK  
Dr Abdellatif RYAH

Dr Najat MASKINI  
Dr Sohaib HAYOUN  
Dr Fatma CHIKHAOUI  
Dr Mohamed HAISSOUNE  
Dr Ilias CHOUH  
Dr Mohammed MERZAQ  
Dr Djiby DIAKHATE  
Dr Ahmed MAIMOUN  
Dr Famara SANE  
Dr Boukar HAMADOU  
Dr Aziz DOUARI

---

## AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL

Vol 3 Numéro 2

Mars 2020

---

### **Le marketing territorial Entre légitimité et difficulté de transposition et de définition**

The place marketing Between legitimacy and difficulty of transposition and definition

Auteur 1 : Hicham ECHATTABI,

Auteur 2 : Sanaa MOUSSALIM,

---

### **Etude des pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique par les prestataires de l'industrie automobile au Maroc**

Study of practices for the use of logistics dashboards by automotive suppliers in Morocco

Auteur 1 : Soufiane TAIDI,

---

### **Le capital social : un déterminant constructif de l'employabilité ?**

Social capital: a constructive determinant of employability?

Auteur 1 : CHIKHAOUI Fatma,

---

تقييم حكامه المالية العمومية بالمغرب

Evaluating the governance of public finances in Morocco

Auteur 1 : Abdelaziz KHALIL

---

### **Do board characteristics affect the financial soundness of Islamic banks**

Auteur 1 : Afef KHALIL,

Auteur 2 : Sabrina CHIHI,

---

### **The attractive forces of a territory: Case of the region of Sfax**

Auteur 1 : MAALOUL Nesrine,

Auteur 2 : GABSI Foued Badr,

---

### **Le succès d'implantation de la comptabilité générale dans les établissements publics -Cas du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina**

Successful implementation of general accounting in public institutions -Case of the Ibn Sina Hospitalo-University Centre

Auteur 1 : ABDELLAH SEBBAR,

Auteur 2 : OMAR BELKINDOUSSI,

---

### **Etude de la rentabilité du portefeuille du RCAR**

Study of the profitability of the RCAR-portfolio

Auteur 1 : Yassine TAIB,

Auteur 2 : CHERKAOUI Kenza,

---



Copyright © 2020 – ASJ





## Le marketing territorial Entre légitimité et difficulté de transposition et de définition

## The place marketing Between legitimacy and difficulty of transposition and definition

Auteur 1 : Hicham ECHATTABI,

Auteur 2 : Sanaa MOUSSALIM,

### Hicham ECHATTABI

Enseignant-chercheur, Faculté d'économie et de gestion, Béni Mellal

[echattabi.hicham@usms.ma](mailto:echattabi.hicham@usms.ma)

### Sanaa MOUSSALIM

Enseignante - chercheure, Faculté des sciences économiques et sociales,

Université Moulay Ismail, Meknès

[s.moussalim@umi.ac.ma](mailto:s.moussalim@umi.ac.ma)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ECHATTABI, H. and MOUSSALIM, S. (2020), « Le Marketing territorial entre légitimité et difficulté de transposition », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 001-024.

**Date de soumission** : Septembre 2020

**Date de publication** : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5516103



Copyright © 2020 – ASJ



---

### **Résumé**

Alors que le marketing territorial ne cesse d'attirer les chercheurs et les praticiens, les réticences sur sa légitimité et ses apports au développement économique des territoires soulèvent de plus en plus de questions. Cette contribution revient sur comment le marketing territorial s'est imposé afin de mettre en lumière sa légitimité et de montrer que le recours au marketing territorial n'était pas un choix, mais à la fois une nécessité et une opportunité. Ensuite, la problématique de la transposition des outils du marketing au territoire et de sa définition sera discutée.

### **Mots-clés**

Marketing territorial, légitimité, transposition du marketing au territoire, territoire, définition.

### **Abstract**

While place marketing continues to attract researchers and practitioners, concerns about its legitimacy and contributions to the economic development of territories are increasingly raising questions. This contribution goes back to how place marketing was imposed in order to highlight its legitimacy and to show that the use of territorial marketing was not a choice, but both a necessity and an opportunity. Then, the problem of the transposition of marketing tools to the territory and his definition will be discussed.

### **Key-words**

Place marketing, legitimacy, transposition of marketing to the territory, territory, definition

---

## Introduction

Le recours des collectivités territoriales aux outils du marketing classique pour améliorer leurs images, construire leurs attractivités et atteindre leurs objectifs stratégiques liés au développement territorial, n'est pas un phénomène nouveau. Depuis longtemps, les lieux ont adopté le marketing comme une forme de planification et de gestion (Ashworth, 2009). Pour l'historien Stephen Ward (1998), ces actions ont commencé dès le 19<sup>e</sup> siècle. Lors de ses travaux de recensement historique, il a montré les efforts déployés, depuis plus de 150 ans, par les régions et les villes pour attirer une cible diversifiée : des habitants, des touristes et des investisseurs. Dans la même veine, durant l'époque coloniale aux Etats-Unis, plus précisément à l'ouest, le marketing fut déjà appliqué au secteur agricole, à travers des campagnes de promotion et de commercialisation des terres agricoles, afin d'attirer des gens pour le peuplement et la construction. Depuis, ces pratiques promotionnelles se sont développées, appréciées, adaptées pour être adoptées par les acteurs territoriaux dans le but de mettre en avant les spécificités de leurs territoires. Cela a été à l'origine de l'émergence d'un marketing appliqué au territoire communément appelé « le marketing territorial » ; devenu aujourd'hui une stratégie primordiale dans les politiques du développement économique des territoires (Echattabi, 2018).

Le marketing territorial est aujourd'hui une discipline jeune, qui ne supporte pas son nom, qui a beaucoup de mal à assumer son appellation, à exposer qui elle est, ce qu'elle fait et à quoi elle sert (Chamard, 2014). Certes, c'est un domaine de spécialité du marketing ou globalement un principe managérial dans lequel il est essentiel de penser en termes de clients et de marché (Van den Berg et Braun, 1999) ; mais il s'enrichit également des apports de l'économie régionale et urbaine, de l'économie industrielle, du tourisme, des travaux sur la compétitivité, urbanisme, économie spatiale, aménagement du territoire, sciences politiques, gouvernance, ...

Au cours des années, l'offre territoriale et les messages publicitaires se sont de plus en plus ajustés aux changements socio-culturels locaux et mondiaux, et ils ont évolué selon les besoins des secteurs émergents (Proulx et Tremblay, 2006). Pour autant, ce qui est nouveau, ce sont les recherches sur l'adaptation des nouveaux outils du marketing aux territoires. Le marketing s'est longtemps limité à l'étude des transactions entreprise-client en excluant ce qui sortait de ce cadre. C'est Kotler qui a élargi le concept du marketing traditionnel pour y inclure les échanges non commerciaux comme les œuvres de charités, la politique, les idées et les territoires (Kotler et Levy, 1969 ; Kotler, 1972).

Sans revenir sur les principales phases de l'extension du marketing -notamment vers le secteur des biens semi-durables (automobile, électroménager, meubles) et à celui des services destinés à un large public : banque, voyages et tourisme, biens culturels (disques, livres, etc.) et entreprises de distribution, etc.- son champ s'est étendu récemment à la sphère publique, et enfin aux collectivités territoriales. Alors, les administrations publiques se sont mises à l'heure du marketing tout d'abord, par le biais de la communication dans les années 70 : campagnes gouvernementales pour les économies d'énergie, pour la sécurité routière ou pour l'emploi des jeunes, actions menées par des municipalités pour attirer des industriels (Le Gall-Ely, 2003). Les collectivités territoriales, elles aussi, ont fait appel aux outils du marketing pour renforcer l'attractivité de leurs territoires ou pour promouvoir des projets du développement territorial. Bien que le marketing territorial revête un intérêt grandissant, son champ d'application est encore balbutiant. Sa légitimité et son cadre conceptuel, définitionnel et théorique posent plusieurs questions et mérite d'être étudié en profondeur.

Dans ce cadre, de nombreuses publications anglophones (Kavaratzis, 2004 ; Braun, 2008 ; Acharya & Rahman, 2016) et francophones (Vuignier, 2016) sont revenues dernièrement sur la problématique théorique, conceptuelle et méthodologique voire même épistémologique du marketing territorial (Rochette et Houllier-Guibert, 2018). Cette proposition d'article a ainsi pour but de discuter et d'analyser la problématique de la légitimité de la transposition du marketing au territoire, surtout avec l'augmentation des cas d'échec des stratégies de marketing territorial, et enfin de la difficulté d'atteindre un consensus sur sa définition.

### **1. Le marketing territorial : les facteurs de son émergence**

L'universalisation des technologies, la mondialisation de l'économie et l'évolution démographique créent une interdépendance planétaire qui oblige à réviser radicalement les fondamentaux du management des territoires et à y introduire des nouvelles disciplines de gestion dont le marketing. Plusieurs facteurs conduisent à l'émergence du marketing des territoires voire à sa légitimité. D'après Benko G. (2006) au moins quatre facteurs sont derrière la naissance du marketing territorial et sa légitimité.

La mondialisation et l'hyper-concurrence interterritoriale est un facteur important dans le développement du marketing appliqué au territoire. En effet, dans un monde mondialisé, digitalisé, de plus en plus dépourvu des frontières et caractérisé par la montée en puissance des villes et régions, la concurrence est devenue féroce aussi bien entre les pays que les territoires.

Depuis les années quatre-vingt, les Investissements Directs Etrangers (IDE) se sont accélérés, à la fois en valeur absolue et en pourcentage du produit intérieur Brut (PIB). Selon Caillet et al. (1996, cité par Diallo I. (2012)), ils ont été multipliés par quatre alors que les opérations de portefeuille l'ont été par vingt. Depuis, l'environnement mondial est devenu plus favorable à la croissance des IDE. En 2000, plus de 100 pays avaient adopté des mesures de libéralisation significatives dans ce domaine. Peu, en effet, sont les pays qui ne cherchent pas activement à attirer ces investissements tout en pensant à de nouvelles stratégies d'attractivité d'investissements. Par ailleurs, le développement exogène, basé sur l'attractivité, est aujourd'hui adopté à l'échelle planétaire, amenant les chercheurs à parler désormais du « territoire exogène<sup>1</sup> ».

Cependant, il faut bien préciser que « mondialisation<sup>2</sup> » ne signifie pas forcément homogénéisation de l'espace mondial. La notion de territoire est de retour dans les analyses économiques. Les territoires, villes ou régions, offrent des ressources spécifiques, intransférables et incomparables sur le marché. Ces ressources spécifiques diversifient les espaces et stabilisent les localisations des activités économiques. Subséquemment, se sont constitués de grands pôles économiques formant une économie mondiale en « oasis », c'est-à-dire un réseau constitué par les régions les plus dynamiques, laissant derrière elles le reste du monde, ou celles qui n'ont pas su comment s'adapter aux attentes du public-cible (Benko, 2006). Ceci a encouragé d'un côté, les entreprises désireuses de se développer hors de leur pays d'origine ou de leur territoire. Et d'un autre côté, l'augmentation du nombre de territoires ambitionnant d'attirer plus d'investissements, ce qui offre des opportunités de localisation de plus en plus large aux entreprises et crée un climat de compétition. Alors, face à cette concurrence, les territoires (régions, villes...) doivent s'engager dans un processus de développement, de renouvellement des ressources matérielles et immatérielles en ressources spécifiques, non reproductibles et non imitables, afin de faire face à une concurrence territoriale féroce. Dans ce contexte, se pose la problématique de l'attractivité territoriale et par conséquent la valorisation et la spécification de l'offre territoriale qui s'imposent pour se différencier et se démarquer. C'est une des prémices de la professionnalisation des approches territoriales par le

---

<sup>1</sup> On parle du territoire exogène lorsque ses ressources, ses activités économiques, résultent d'acteurs extérieurs (Lamarche, 2003)

<sup>2</sup> La libéralisation du commerce international, l'expansion des IDE et l'émergence de mouvements financiers transfrontières massifs sont les principales caractéristiques de la mondialisation qui ont entraîné une exacerbation de la concurrence sur les marchés mondiaux (Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation ; Bureau international du travail, 2004).

recours à des actions et des outils structurés regroupés dans une discipline jeune intitulée « marketing territorial ».

Avec la décentralisation et la déconcentration, la question de l'attractivité territoriale est devenue plus régionale et locale que nationale. Ce qui nous renvoie à un autre facteur d'émergence du marketing territorial, à savoir la montée du local.

Le deuxième facteur est la mise en valeur du local. A l'ère de la globalisation et de la suppression des frontières le monde devient local ; la reconstitution d'une hiérarchie des espaces productifs avec une spécialisation accrue s'est beaucoup développée. Les régions seraient ainsi devenues des sources d'avantages comparatifs (Benko, 2006), et de l'émergence de la notion du développement local. La mondialisation a supprimé les frontières, aussi bien pour les entreprises que pour les Etats. Ceux-ci, se trouvent impuissants face à ce phénomène. Selon Borraz (1999), il y a une remise en cause de l'Etat-nation et de sa capacité à diriger l'économie et la société, et plus généralement, la perte de la centralité de l'Etat en matière de pilotage, de conduite, de direction dans l'action publique au profit de la déconcentration et de la décentralisation des politiques publiques. La fonction de l'Etat, en matière de développement territorial, a été fortement remise en cause, et remplacée par le rôle actif des acteurs locaux. Ceux-ci ont demandé plus d'autonomie et de moyens en faveur d'une politique de développement local plus proche aux territoires, ce qu'aujourd'hui l'on appelle le développement local. En général, le principe de base du développement local réside dans le fait que la mobilisation des potentialités locales (ressources naturelles, sociales, individuelles, etc.) peut piloter les dynamiques territoriales. Il peut constituer une réponse à la mondialisation et à l'approche de l'aménagement du territoire centralisé en mettant au cœur de la problématique le triptyque territoire-acteur-développement. C'est une action volontaire et organisée autorisant un « agir ensemble » et un « vivre ensemble<sup>3</sup>». Dans cette optique, les Etats-nations commencent de plus en plus à déléguer l'aménagement et la gestion de leurs territoires aux collectivités territoriales : c'est une nouvelle ère caractérisée par le développement « par le bas » ou le « développement local », qui remplace le développement géré par l'Etat central ou le développement « par le haut ».

---

<sup>3</sup> Frédéric Tesson, « introduction au cours développement local » : [http://ftesson1.perso.univ-pau.fr/tesson/images/DevLocal\\_1.pdf](http://ftesson1.perso.univ-pau.fr/tesson/images/DevLocal_1.pdf)

La réduction de ces circuits entre les décideurs locaux et leur territoire d'une part, et l'évolution des stratégies de développement d'autre part, a aidé le local à s'affirmer comme concepteur et acteur du développement de son territoire. La vague de la régionalisation a été suivie par une concurrence acharnée entre les territoires, sur le plan national qu'international. Cette concurrence concerne aussi bien les investisseurs que les touristes et nouveaux résidents.

Dans cette vision, les collectivités territoriales ont fait appel à des nouveaux actes comme la création des milieux porteur d'externalités positives, le développement de technopôles, de gares de TGV ou d'aéroports internationaux, de plates-formes multimodales, la construction d'immeubles de "standing" en plein centre-ville, la prise en charge d'événements sportifs ou culturels dont l'enjeu dépasse les frontières nationales (Benko,2006). De plus en plus ces collectivités ont commencé à développer des nouvelles stratégies territoriales au-delà des avantages fiscaux et des offres foncières pour créer un climat favorable à l'investissement. Dans ce cadre, les collectivités, à l'échelle mondiale, n'ont pas hésité à faire appel aux techniques de communication institutionnelle puis aux outils de marketing, appelé marketing territorial, pour se démarquer, avec des pratiques qui ont beaucoup de ressemblance, mais également des particularités, entre le modèle américain, celui européen ou encore le cas marocain (Moussalim et Ghannam Zaim, 2018).

Un autre facteur important dans l'émergence du marketing des territoires, toujours selon Benko (2006) est le développement rapide des outils de communication. En général, ces dernières années sont marquées par une évolution rapide des outils de communication qui ont pu servir le développement du marketing territorial. A l'instar de l'entreprise, le territoire devrait profiter davantage de ce développement en communiquant rapidement et avec un coût relativement bas. Plusieurs spécialistes ont fait une relation forte entre cette évolution de la communication et l'émergence, ou au moins l'évolution, du marketing territorial. Si on prend l'Internet comme exemple, les réseaux sociaux accentuent la structuration du marché par communautés "affinitaires" et facilitent la rencontre entre les habitants, les visiteurs, les investisseurs...Aujourd'hui, comme exemple, les internautes créent de l'offre avec des plateformes spécialisées, comme exemple Every Trail<sup>4</sup>. Ils postent leurs itinéraires de

---

<sup>4</sup> EveryTrail est une plate-forme mondiale Web2.0 pour le contenu de voyage géolocalisé généré par les utilisateurs qui change la façon dont des millions de personnes partagent leurs expériences de voyage et planifient des voyages. EveryTrail facilite le partage d'expériences de voyage, grâce à des cartes interactives qui incluent des photos tracées le long de votre itinéraire. Voir le site everyTrail.com

randonnée directement à partir de leur GPS ou de leurs mobiles et peuvent compléter par des photos et des descriptifs (Gayet, 2014).

Il faut noter aussi que l'extension du champ d'application du marketing a facilité le développement du marketing territorial. Aujourd'hui nul n'échappe au marketing ; son champ d'application s'est progressivement élargi pour toucher aussi bien le secteur privé que public, ainsi que les entreprises de production de biens et celles de services. Cependant, celles-ci n'y ont adhéré que plus tard en tenant compte des spécificités de leur service et en mettant en place des techniques spécifiques pour connaître les attitudes et perceptions de leurs clients (usagers) et mettre en place les meilleures stratégies de réponse (Ben Moussa et Kchirid, 2006).

Depuis longtemps, le secteur public était loin de toute logique de marketing. Aujourd'hui, avec *les dysfonctionnements des agents de l'Etat (rigidité, démotivation, blocages, détournements des règles, inefficacité des décisions...* (Triki et El Euch, 2008), les organisations publiques n'hésitent pas à faire appel aux outils du marketing, – considérés indispensables, pour construire une image solide auprès de leurs publics. Les territoires quant à eux, et pour devancer leurs concurrents ont ainsi recours aux pratiques du marketing.

Une autre raison de l'extension du marketing aux territoires est le changement du profil des dirigeants territoriaux, devenus de véritables managers issus des grandes écoles de gestion. Tel est le cas par exemple de territoires qui se sont distingués par leurs démarches de marketing innovantes et pionnières : on peut citer le cas de Georges Fraïche, maire de Montpellier, ou Jean Bousquet, maire de Nîmes et créateur de l'entreprise Cacharel pour le cas de la France, ou Aziz Akhannouch, longtemps Président de la Région Souss-Massa-Draa au Maroc, pour ne citer qu'eux, ainsi que des managers d'organisations publiques, comme Mohammed Mbarki, directeur-général de l'Agence de l'Oriental au Maroc (Moussalim, 2017).

Dans le marketing d'entreprise, la plupart des définitions placent la satisfaction du client au centre de la stratégie marketing voire au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. Le marketing territorial, une extension du marketing, a aussi permis aux collectivités territoriales de sortir de la culture de l'offre vers celle de la demande par l'analyse des besoins de cette demande dans le but de la satisfaire. En effet, le champ du marketing s'est étendu à de nombreux secteurs, mais aussi à plusieurs entités différentes (Kotler et Dubois, 2000) : produits de large consommation, services, expériences, événements, personnes, endroits (places), propriétés, organisations, informations et idées. Les endroits et plus précisément les territoires demeurent

l'un des derniers domaines de l'extension du marketing. Or, la transposition du marketing au territoire ne fait pas l'unanimité.

## **2. La transposition du marketing générique au cadre territorial**

Certes, les spécificités du territoire et ses composantes par rapport à l'entreprise rendent, en effet, difficile une simple et directe transposition terme à terme les concepts et les outils du marketing classique au territoire. Mais, sous l'influence de plusieurs facteurs notamment le contexte concurrentiel atypique, les collectivités territoriales se sont trouvées devant l'obligation d'intégrer de plus en plus ces pratiques dans le management de leurs territoires. C'est à ce moment-là que les outils du marketing se sont ajustés aux contraintes et aux spécificités des territoires ; et c'est à partir de là que la démarche marketing classique commence de plus en plus à toucher les régions et les villes pour aboutir enfin à un consensus quant à l'utilisation du marketing pour les territoires (Rainisto, 2003 ; Matlovičová, 2008).

Cependant, le recours au marketing, adapté ou non à l'échelon territorial, pour gérer l'attractivité territoriale, soulève de nombreuses questions et incite les chercheurs en marketing territorial à penser à cette problématique notamment avec le nombre d'échec des stratégies de marketing territorial. Si pour les géographes, les urbanistes, les juristes la problématique de transposition n'est pas posée, les chercheurs issus de des sciences de gestion doivent y accorder plus d'attention.

En effet, et quoiqu'il en soit, la transposition de la discipline « marketing » au public et puis au territorial est devenue légitime depuis les années 1970 avec les recherches de Kotler et Zaltman. Ces derniers ont pu transposer le marketing vers le non marchand notamment le social : social marketing, ce qui a favorisé l'extension du marketing vers le territorial (Kaplan et Haenlein, 2009). Cette émergence du marketing territorial a été parfois bien accueillie, sinon contestée voire même rejetée notamment par certains spécialistes en développement territorial.

Avant d'exposer ces difficultés, nous revenons sur les principaux écrits des chercheurs en marketing territorial sur la question de la transposition du marketing au territoire.

### **2.1. Le marketing appliqué au territoire : une transposition conditionnée**

L'analyse de la littérature scientifique dédiée, directement ou indirectement, à la problématique de la transposition des outils du marketing au territoire montre l'existence d'au moins deux

courants de recherches. Une première catégorie d'auteurs qui soutient la transposition du marketing au cadre territorial (Lecoin, 1987 ; Debernardi, 1987 ; Guet et Pierre, 1989 ; Jarreau, 1989 ; Texier et Ravix, 1994 ; Basdereff, 1993 ; Kotler et al. 1993, 1999 ; Barke 1999 ; Meyronin, 2012) et une autre partie qui conditionne cette transposition à une adaptation aux spécificités territoriales complexes, polysémiques et multidimensionnelles (Liquet, 2007 ; Hatem, 2007 ; Chamard, 2007 ; Graham, 1994 ; Stewart & Walsh, 1992 ; Walsh, 1991 ; Kavaratzis & Ashworth, 2008 ; Chanoux et Serval, 2011).

Pour la première catégorie, le territoire est un « *banal produit à vendre* » (Lecoin, 1987 ; Texier et Ravix, 1994) *auquel on applique le concept de « marketing mix »* (Jarreau, 1989 ; Debernardi, 1987 ; Guet et Pierre, 1989 ; Basdereff, 1993 ; Kotler et al. 1993, 1999 ; Barke 1999). De même, Proulx et Tremblay (2006, p.243) ajoutent que : « *malgré les différences entre les territoires et les entreprises, les composantes principales des stratégies marketing demeurent semblables* ». Dans la même veine, d'après Meyronin (2012), l'analogie avec l'entreprise fonctionne, et la «boîte à outils» du marketing peut alors opérer : la segmentation, le ciblage et le positionnement sont des notions qui conservent toute leur pertinence, dans la mesure où la collectivité territoriale dispose de ressources limitées pour construire des projets et promouvoir son territoire. Elle a donc tout intérêt à utiliser ces outils de manière opportune : choisir et faire connaître un projet susceptible de rencontrer une demande.

La deuxième catégorie de chercheurs, insiste, quant à elle, sur la prise en considération des spécificités territoriales et sur la construction d'une discipline autonome et distincte. Hatem (2007, p.43) rejette la transposition directe du marketing au territoire, « *il n'est pas possible de transposer mot à mot le vocabulaire et les concepts fondamentaux du marketing d'entreprise à l'action de promotion des territoires* ». Mais, « *Il faut donc, pour partir sur des bases saines, reconstruire un « paradigme propre au marketing territorial »* (Hatem, 2007). De ce fait, plusieurs spécificités doivent être tenues en compte, lorsque l'on tente de transposer les outils du marketing au cadre territorial (Hatem, 2007 ; Chamard et Liquet, 2007) et par conséquent, plusieurs difficultés ont été soulevées par les chercheurs lorsqu'il s'agit d'une application du marketing au territoire.

Premièrement, la construction ou la co-construction de l'offre territoriale et sa valorisation implique de prendre en considération la complexité du territoire, la multiplicité des acteurs

territoriaux et leurs intérêts divergents<sup>5</sup>. Les collectivités territoriales trouvent des difficultés de la marketer en tant qu'un simple produit. Cette offre a pour objectif de satisfaire les besoins de la population (meilleures conditions de vie, emplois, équipements d'intérêt général, ...), les investisseurs, les touristes, etc. Ainsi, une autre difficulté est celle de concilier l'intérêt général et privé. En effet, la construction d'une offre territoriale dégage de nombreuses questions notamment celles relatives au rapprochement entre l'intérêt général et privé (Chamard et Liquet, 2007). Cela se matérialise par *l'accroissement des délégations de services publics accordant à des opérateurs privés des missions d'intérêt général. A l'inverse, les lieux publics, commerciaux ou non, peuvent être aujourd'hui propriété privée et héberger des services publics contre rémunération. La pratique du marketing territorial invite donc les décideurs à concilier ces deux volets de la gestion et du développement. Les partenariats public/privé (PPP) sont aujourd'hui relativement courants* (Chamard et Liquet, 2007, p. 6).

Une autre question qui se pose est comment le marketing territorial répond à un public cible diversifié, complexe, et aux attentes contradictoires. Dans ce cas, le marketing territorial est appelé à être pratiqué d'une manière différenciée, en tenant compte des différentes attentes du public-cible parfois antinomiques. C'est ce que Chamard (2004) met en évidence dans le contexte des villes en soulignant que l'équipe municipale doit pratiquer un marketing différencié, adapté selon les cibles, et ne peut s'autoriser un marketing concentré, qui en exclurait certaines. A titre d'exemple les problématiques environnementales actuelles témoignent de conflits d'intérêts entre des citoyens, soucieux de maintenir une qualité de vie au sein d'une région de résidence, des entrepreneurs en quête de développement profitable, et une entité décentralisée chargée d'implanter un centre de retraitement des déchets dans le but d'accroître sa capacité d'accueil touristique.

Comment véhiculer une image d'une région rassemblant plusieurs identités, peut-être une autre difficulté de la transposition des outils du secteur privé au territoire. Le découpage régional n'a pas donné des territoires pertinents et homogènes. Souvent, les villes composant la région ne partagent pas la même identité, culture, langue, etc. Cela complexifie le rôle du marketing territorial, étant donné qu'il doit intégrer ces variables, de toutes les villes constituant le

---

<sup>5</sup> Le public-cible des territoires est tant nombreux qu'hétérogène (investisseurs, entreprises, touristes, habitants voire même aujourd'hui des cadres, des nouvelles activités, des médecins, etc.) au point que les territoires ne peuvent pas s'adresser à toute cette cible.

territoire, dans sa stratégie. Ces variables peuvent se renforcer, se contredire, ou encore se compléter (Chamard et Liquet, 2007).

## 2.2. Le marketing appliqué au marché de localisation d'investissements : une transposition difficile

A l'instar du marketing classique, parler du « marketing territorial », c'est considérer un marché avec d'une part, une offre composée des sites d'implantation (zones industrielles, technopoles, clusters...), des événements (biennales, Jeux Olympiques, etc.) et/ou des projets structurant du territoire (notamment les projets urbains), et d'autre part, d'une demande représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler. En partant de telle équivalence simple comme présenté dans le tableau 1, plusieurs difficultés apparaissent lors de la transposition du marketing au territoire.

*Tableau 1: les composantes du marketing d'entreprise et du marketing territorial*

Marketing d'entreprise	Marketing territorial
Marché de bien et service	Marché de localisation des investissements
Client	Investisseur et entreprise
Entreprise	Territoire
Produit	Offre territoriale
Direction commerciale de l'entreprise	Agence de promotion d'investissements

*Source : adapté de Hatem (2007)*

En effet, cette représentation repose sur des équivalences simplifiées et par conséquent de nombreuses difficultés persistent notamment autour de certains concepts-clés comme le marché, l'investisseur, l'offre territoriale et le territoire.

Au niveau du « **marché** », la difficulté réside dans sa définition et dans sa mesure. Quant à la définition si pour le marketing d'entreprise, le marché est défini comme « *l'ensemble des consommateurs cherchant à satisfaire un besoin donné et se mesure par le montant total que les consommateurs sont prêts à dépenser pour parvenir à satisfaire ce besoin* » (Hatem, 2007). Alors, une transposition simple et directe, nous permettra de définir le marché de localisation des activités économiques comme « *l'ensemble des entreprises désireuses de réaliser à l'international ou hors leurs territoires, un projet d'investissement « mobile », c'est-à-dire susceptible de donner lieu à une compétition entre territoires d'accueil ; et à le mesurer, par exemple, par le budget que ces entreprises sont prêtes à consacrer à ces investissements internationaux* » (Hatem, 2007, p.27). Cette définition pose en fait autant de questions qu'elle

n'en résout dans la mesure où chacun des termes-clés utilisés, international, mobile, projet, investissement..., pose des difficultés d'interprétation et de frontières.

En effet, les investissements ne sont pas tous et toujours **mobiles**. Certains d'entre eux n'intéressent pas tous les territoires. Autrement dit, certains investissements ne mettent pas toutes les régions et villes – aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale - en compétition et ne concernent qu'une région ou une ville bien précise. Au-delà de cette difficulté, une autre se rapporte au type d'investissement. Initialement, les territoires ambitionnent d'attirer tout type d'investissement physique conduisant à une création ou à une extension de sites et créateurs de richesse. Or, d'autres modalités de développement international (fusions-acquisitions, partenariat) conduisent actuellement de nombreux territoires à envisager l'élargissement de la notion d'investissement, dont la mesure présente encore de nombreuses difficultés.

En effet, dans le cas du marketing d'entreprise, cette question ne pose pas de problème, puisque la transaction porte sur un produit bien identifié et se traduit par un prix d'échange unique. Il paraît donc naturel de mesurer le marché, soit par les quantités échangées au cours d'une période de temps donnée, soit par le montant financier correspondant à ces transactions. Or, dans l'optique territoriale, plus généralement le secteur public, le choix du critère est loin d'être aussi évident. Ainsi, la décision d'implantation à l'étranger se traduit par la réalisation d'une multitude d'opérations sur des marchés élémentaires (négociation avec l'agence chargée de la promotion, transferts de capitaux, embauche de personnels de différents niveaux de qualification), avec des conséquences à la fois directes et indirectes sur le territoire d'accueil. Selon Hatem (2007), il n'existe pas un critère ou indicateur simple et unique permettant de mesurer objectivement l'ensemble de ces effets par un chiffre unique et indiscutable.

Une autre interrogation porte, cette fois-ci, sur l'**investisseur** : est-il client ou/et partenaire ? Au niveau du marketing d'entreprise, le « client » est la personne physique ou morale pour laquelle l'entreprise cherche à vendre un produit ou un service. Alors, l'entreprise implantée ou l'investisseur attiré noue des liens multiples et divers (achats, ventes, embauche, coopérations...) avec les acteurs locaux, et par conséquent, le statut d'investisseur ne peut pas être réduit à celui d'un simple « client » du territoire. De ce fait, et contrairement aux relations commerciales classiques où la relation entreprise-client peut apparaître simple et directe, le client du territoire, entreprise et investisseur, doit s'insérer dans des réseaux complexes avec des relations, de toute nature, unissant les acteurs locaux. L'investisseur attiré devient acteur important pour le territoire ; il est à la fois employeur de main d'œuvre, client des autres

entreprises, fournisseur de ses propres clients et enfin contribuable. En d'autres termes, il se transforme en sujet économique de droit commun, mais aussi en partenaire potentiel pour les acteurs économiques du territoire – et devient ainsi toute autre chose qu'un simple client.

En marketing territorial, ces difficultés rendent la considération du mot « client » difficile et nécessite une circonspection particulière lors de sa transposition aux marchés d'implantation d'investissements.

Le **territoire** a un fonctionnement particulier. Dans certaines présentations simplistes du marketing territorial, l'offre territoriale est assimilée à un « produit », tandis que le territoire comme l'entreprise serait chargé de le promouvoir et de le « vendre ». Cette analogie peut être trompeuse pour deux raisons. D'abord, parce qu'elle passe sous silence le fait que le « territoire » ne constitue pas une entité économique existant a priori, mais une construction de nature politique. Ensuite, parce que l'offre territoriale ne peut être réduite à la seule vente d'un « produit » (en l'occurrence le ou les sites de localisation), mais inclut l'ensemble de l'environnement d'affaires proposé à l'investisseur. De ce fait, le territoire ne peut être assimilé à une entreprise dans la mesure où l'entreprise est une entité organisée et hiérarchisée jouissant d'une personnalité physique ou morale et cherchant à vendre son produit ou son service afin de réaliser un bénéfice. Alors que, « *aucun de ces attributs ne s'applique en fait au territoire, qui n'a ni personnalité juridique, ni conscience propre, ni organisation. Il est, au sens strict, qu'un espace géographique délimité par des frontières et faisant l'objet de stratégies d'appropriation de la part de personnes physiques ou morales telles que les propriétaires, les élus politiques, les entreprises, etc.* » (Hatem, 2007, p.38). Toutes ces considérations générales impactent en effet directement ou indirectement les bonnes pratiques du marketing territorial.

Au niveau de l'**offre territoriale**, en général, le territoire offre à son public-cible un environnement d'affaires, un potentiel de développement à la réalisation de son projet, ... c'est l'offre territoriale. Contrairement au produit de l'entreprise, elle est de plus en plus complexe en regroupant trois cercles concentriques : le site lui-même (foncier et immobilier), ses attributs immédiats (infrastructures) et l'environnement d'affaires de la région ou du pays (Jallas, 2001). Or, à l'inverse de la direction marketing d'une entreprise, l'agence de promotion ou de développement ne dispose que de marges de manœuvres très limitées et indirectes (quoique non nulles) pour agir à fond sur les caractéristiques de l'offre territoriale (ex. : coûts salariaux, dotations en infrastructures, culture...). Cela contraint la maîtrise de cette offre par rapport à

celle de l'entreprise. Il existe, selon Hatem (2007), une différence fondamentale entre la démarche commerciale d'une entreprise et le marketing territorial. L'entreprise vend, dans de bonnes conditions de rentabilité, des produits conçus et fabriqués par elle-même ; alors que le marketing territorial favorise l'établissement des liens économiques durables et mutuellement profitables entre les différents acteurs du territoire.

### **3. Le marketing territorial : vers un cadre définitionnel unifié**

Le marketing territorial s'appuie sur et se nourrit de plusieurs disciplines telles que l'économie, le management (stratégique, public, territorial), le marketing (classique, public, des services social, touristique, B to B), la géographie, l'aménagement du territoire, l'urbanisme, le placemaking, la science politique, la sociologie des organisations, les sciences de l'information et de la communication, le droit, etc. Ainsi, il s'inspire fortement des théories d'économie spatiale, d'économie régionale, de nouvelles économie géographique (NEG), de la base économique, etc. C'est pourquoi il reste difficile de le qualifier comme étant une discipline à part, avec un corpus théorique et conceptuel spécifiques et un cadre définitionnel unifié. Les définitions du marketing territorial sont nombreuses et différentes autant que les disciplines qui l'irriguent et les approches adoptées.

En effet, l'examen de la revue de littérature montre la multiplicité des échelles spatiales (territoriale, urbaine, rurale) et par conséquent les différentes appellations qui en découlent (marketing des lieux, marketing des territoires, marketing territorial, marketing des villes, marketing régional, marketing géographique, etc.). Parmi les appellations les plus usitées et qui se confondent souvent dans les écrits francophones, on trouve le marketing territorial et le marketing des territoires<sup>6</sup>, ces deux termes semblant être interchangeables. Néanmoins, nous pouvons rappeler que l'expression « marketing des territoires » n'est qu'une partie du marketing territorial (Rochette et Houllier-Guibert, 2018) voire il serait plus pertinent de parler de marketing des territoires plutôt que de marketing territorial du fait qu'il existe selon Girard (1999) et Meyronin (2012), pour chaque territoire, plusieurs territoires. Ces derniers peuvent être (Girard 1999) des territoires personnels où à chacun son propre territoire, mémoriel et identitaire ; relationnels de nature politico-économique (Union européenne, Union du Maghreb

---

<sup>6</sup> Dans la littérature, est qualifié de territoire, indistinctement une ville, une région, une agglomération, etc.

---

Arabe...), culturelle ou ethnique. D'autres territoires dits de projet comme le cas par exemple de l'UE qui fédère des acteurs au-delà des frontières institutionnelles (Meyronin, 2012).

Afin de bien examiner cette problématique de définition ou cette variété définitionnelle du marketing appliqué au territoire, nous nous limiterons à l'expression « Marketing territorial ». Autrement dit, nous choisissons l'adjectif « territorial » qui est le plus holistique et qui comprend les autres adjectifs (régional, rural, urbain) pour ne pas se perdre entre les différentes appellations.

D'après la littérature francophone traitant le marketing territorial, de nombreux auteurs et spécialistes tels que Texier et Valla (1992), Noisette et Valerugo (1996), Hinti (2003), Lehu (2004), Gayet (2014), Chamard, (2014) et Gollain (2015) lient le marketing territorial à l'attractivité territoriale (voir tableau n°2) et au développement territorial dans leurs définitions. Dans cette vision, le marketing territorial est considéré d'abord, comme du marketing (Sperling, 1997) ou plus précisément comme une déclinaison du marketing (Lehu, 2004) liée à la stratégie de développement du territoire (Cohen-Bacrie, 2005). C'est un ensemble d'actions collectives (Texier et Valla, 1992) appuyées par une démarche (Chamard, 2014) et un ensemble d'outils et techniques (Hatem, 2007) stratégiques (Noisette et Valerugo, 1996) qui visent enfin à développer l'attractivité territoriale (Chamard, 2014 ; Gayet, 2014 ; Gollain, 2015).

Tableau n°2 : définitions du marketing territorial et leur relation avec l'attractivité territoriale

Auteurs	Marketing territorial et attractivité territoriale
Texier et Valla (1992)	<i>Le marketing territorial est un ensemble des actions collectives et individuelles pour attirer des activités nouvelles sur un territoire, favoriser le développement des entreprises (...)</i>
Noisette et Valerugo (1996)	<i>Le marketing territorial est un outil stratégique, une interface entre les entreprises et leurs clients ou entre la collectivité locale et ceux qui y vivent ou qu'elle souhaite attirer (...)</i>
Hinti (2003)	<i>Le marketing territorial vise à attirer des entreprises sur un territoire, à faciliter l'activité des entreprises et à promouvoir une image du territoire (...)</i>
Jean-Marc Lehu (2004)	<i>le marketing territorial une déclinaison du marketing dont certaines techniques sont utilisées par les villes et/ou les régions afin d'attirer les entreprises et activités génératrices de revenus et d'emplois (...)</i>
Gayet (2014)	<i>le marketing territorial est l'ensemble des techniques qui permettent de construire et de développer l'attractivité d'un territoire</i>
Chamard (2014)	<i>le marketing territorial est une démarche qui vise à élaborer (...) l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire (...)</i>
Gollain (2015)	<i>le marketing territorial est l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels (...) pour renforcer l'attractivité</i>

**Source : auteurs**

Dans les publications anglo-saxonnes, le marketing territorial, appelé « Place marketing » est souvent confondu avec la « création de marques territoriales » appelé Place branding. Les définitions proposées sont abondantes (voir tableau 3). Certains auteurs tels que Ashworth et Voogd (1990), Kotler et al. (1993), Kotler, et al. (1999), Eshuis, Klijn & Braun (2014) et Braun (2008) insistent sur la « *satisfaction des besoins* », le concept clé du marketing classique, et « *le contexte concurrentiel des territoires* » considéré comme facteur d'émergence du marketing appliqué au territoire. Il est considéré aussi comme un « *instrument de management territorial* » ou comme un ensemble d'activités visant à « *renforcer l'attractivité et la compétitivité des territoires par la révélation de leurs avantages comparatifs* » (Kavaratzis et Ashworth, 2008 ; Berglund et Olson, 2010).

Afin de comprendre la variété et la diversité des définitions du marketing territorial, l'analyse de certaines contributions anglo-saxonnes sur les éléments conceptuels et définitionnels a permis de catégoriser les chercheurs au moins en deux grandes catégories ou deux courants de recherche en marketing territorial (Moussalim, 2017). Des chercheurs qui définissent le marketing territorial en faisant référence à la pratique et à la théorie du marketing. Ces

chercheurs appartiennent à des disciplines comme le nouveau management public et les sciences administratives et la planification (exemple de Ashworth et Voogd, 1990 ; Kotler et al, 1993, 1999). Ils partent du marketing pour définir le marketing territorial. Quant à la deuxième catégorie des chercheurs, ils font référence au développement urbain actuel pour définir le marketing territorial. Il s'agit notamment des auteurs qui proviennent de disciplines comme la géographie humaine, la sociologie urbaine, les politiques urbaines, la planification urbaine (Colomb, 2013). Ces auteurs prennent le « territoire » comme point de départ (Berglund and Olsson, 2010).

Tableau n°3 : définitions du marketing territorial dans la littérature anglo-saxonne

Marketing territorial	Auteurs
<i>« L'activité consciente visant à améliorer et à maintenir la position d'un lieu ou d'un territoire dans la compétition par l'identification, la modification et la satisfaction incessantes des besoins des différents segments liés au territoire ».</i>	(Ashworth & Voogd 1990)
<i>« Le marketing territorial signifie concevoir un lieu pour satisfaire les besoins de ses marchés cibles »</i>	Kotler et al. (1993) Kotler, et al. (1999)
Le marketing territorial est <i>« un processus par lequel les activités locales sont liées le plus étroitement possible aux demandes des clients ciblés. L'objectif est de maximiser l'efficacité du fonctionnement social et économique du territoire concerné, conformément aux objectifs plus larges qui ont été fixés ».</i>	(Ashworth and Voogd, 1994)
Le marketing territorial signifie <i>« la conception d'un lieu pour satisfaire les besoins de ses marchés cibles. Il réussit lorsque les citoyens et les entreprises sont satisfaits de leur collectivité et que les attentes des visiteurs et des investisseurs sont satisfaites ».</i>	(Kotler et al, 2002; p183)
Le marketing territorial peut être traité comme <i>« un instrument de management territorial entrepris au service d'objectifs liés au management du territoire ».</i>	Kavaratzis et Ashworth(2008)
Le marketing territorial est <i>« l'ensemble des activités orientées vers l'extérieur pour renforcer l'attractivité et la compétitivité d'un territoire ; une manière de convaincre les populations externes des avantages comparatifs d'un certain lieu ».</i>	Berglund et Olson (2010)
<i>« L'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large ».</i>	Eshuis, Klijn & Braun (2014) Braun (2008)

**Source : auteurs**

En général, l'absence de définitions complètes et précises contribue à la naissance d'une variété et d'une divergence définitionnelle. La notion du marketing territorial est, souvent, réduite aux actions de communication et de promotion territoriale (El khazzar et Echattabi, 2017) ou à la création d'une marque territoriale et parfois confondue avec des expressions connexes comme

le branding territorial. Néanmoins, le marketing territorial est considéré comme une des plus importantes méthodes de management appliqué à la sphère territoriale. Il vise à bâtir une argumentation robuste pour les territoires avant de passer à la communication territoriale et aujourd'hui à la marque territoriale. Sa philosophie s'inscrit dans une approche approfondie de compréhension et d'analyse d'un marché, dans le but d'évaluer premièrement, le positionnement stratégique de l'offre territoriale, ensuite, de cibler le public à attirer. Il s'agit d'arrêter les objectifs et de déterminer les moyens adéquats pour les atteindre. C'est une stratégie de réflexion et de mise en œuvre de long terme (El khazzar et Echattabi, 2016).

La définition complète du marketing territorial devrait contenir les éléments clés de son succès et comment il doit être pratiqué et non juste une description de la réalité ou comment on le pratique. Dans ce cadre, le marketing territorial avant tout est une forme moderne de management territorial, implique l'application des instruments de marketing à des lieux. C'est aussi un outil de développement du territoire, à cheval entre communication, marketing et stratégie territoriale. Nous reprenons et développons la définition de El khazzar et Echattabi (2016, p.187), le marketing territorial est défini comme étant « *un processus managérial matérialisé par un ensemble d'actions des acteurs, impliqués directement ou indirectement, individuellement ou collectivement, au service de l'attractivité territoriale, en partant de l'identité du territoire concerné tout en présentant une offre différente et concurrentielle par rapport aux autres concurrents* ». Ce processus managérial comprend un large éventail d'activité et vise notamment à mieux connaître et comprendre le client avant d'élaborer l'offre territoriale. Par ailleurs, les actions sont du marketing, entreprises par les acteurs territoriaux souvent de manière collective dans le but de développer l'attractivité territoriale. Partir de l'identité du territoire est important, mais l'idéal est de savoir sortir de la logique de l'offre pour influencer et convaincre la demande. La logique collective est une composante importante de la philosophie du marketing territorial.

---

## Conclusion

Certes, le marketing territorial est une discipline jeune, qui s'est beaucoup développée durant les trente dernières années. Il est cependant en constante évolution et de plus en plus utilisé par les gouvernements locaux. New York a par exemple intégré le marketing territorial dans sa gouvernance urbaine, ce qui a permis de l'axer davantage sur le client (Greenberg, 2008). Des grandes villes comme Amsterdam, Austin, Barcelone, Berlin, Copenhague, Dublin, Londres, Lyon, Stockholm et Séoul se servent du marketing pour se positionner et se démarquer. Cependant, les stratégies de marketing territorial sont, parfois, décevantes malgré les grands investissements qu'elles avaient demandés. De même, plusieurs critiques sont adressées à cette jeune discipline, malgré son évolution. Des reproches lui sont adressés concernant son fondement théorique et conceptuel et aussi sa performance.

Au niveau des recherches académiques et des publications sur le thème du marketing territorial, elles sont encore peu abondantes. C'est un champ de recherche récent encore peu étudié et peu exploré en profondeur par des chercheurs en sciences de gestion. Il est critiqué pour son insuffisance de connaissances et de théorisation, pour son flou et son manque de frontières conceptuelles, ainsi que pour sa diversité définitionnelle. Il est souvent assimilé au marketing politique ou au marketing des services publics et aussi parfois réduit à la communication territoriale ou à la seule problématique de l'implantation des entreprises. Cependant, depuis le milieu des années 1990, il est utilisé par un certain nombre de territoires comme un véritable outil au service du développement des territoires et un outil de renforcement de leur attractivité, voire une composante de la gestion territoriale. Aujourd'hui, le marketing territorial devient une nécessité et une grande préoccupation pour les collectivités territoriales constituant un outil de développement des territoires, à cheval entre communication, marketing et stratégie économique. Il évolue constamment, car le contexte dans lequel il intervient est en pleine mutation et évolution. Avec l'Internet, l'aspect social du Web 2.0 et sémantique, le marketing territorial doit s'adapter ; les techniques du marketing pour attirer les touristes et les investisseurs ont changé et évolué. Dans ce cadre, les futures recherches seront portées d'une part, sur ses fondements conceptuels, théoriques, épistémologiques et méthodologiques, et d'autre part, sur son adéquation avec les avancées technologiques et les nouveaux enjeux et besoins territoriaux. La performance du marketing territorial et l'implication des acteurs dans la mise en place des stratégies du marketing territorial seront des nouvelles pistes de recherches pour les chercheurs en cette ancienne-récente discipline.

---

## Références bibliographiques

- Acharya, A. & Rahman, Z. (2016). Place branding research: a thematic review and future research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1-29.
- Ashworth, G.J. (2009). The instruments of place branding: how is it done? *European spatial research and policy*, 16(1), pp.9–22.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. B. Press, ed., London.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1994). Marketing and Place Promotion. In Chichester Wiley, ed. *J.R. Gold & S.V. Ward, eds., Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. p. 268.
- Barke, M. (1999). City marketing as a planning tool. In *in Pacione M (ed), Applied geography: principles and practice*. London : Routledge, pp. 486–496.
- Benko, G. (2006). Villes et stratégies de communication et marketing urbain. Université de Panthéon-Sorbonne, Paris, p.10.
- Berglund, E. & Olsson, K. (2010). Rethinking place marketing – a literature review. In *50th ERSA Congress Jönköping, Sweden, 19th– 23th*. pp. 1–19.
- Borraz, O. (1999). Pour une sociologie des dynamiques de l’action locale. In *Les nouvelles politiques locales* sous la direction de R. BALME, Paris, les presses de sciences Po, p. 103.
- Ben Moussa, M. & Kchirid, M. (2006). *Le marketing, tendance, orientation et prise de décision*. Editions Références, p.387.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. (Ph.D. thesis), Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/13694> (EPS-2008-142-ORG).
- Chamard, C. (2004). L’évaluation de l’image de marque d’une ville : création d’une échelle de mesure du « capital-citoyen », Actes du congrès Association Française de Marketing, Saint Malo.
- Chamard, C. et Liquet, J-C. (2007). Evaluer l’image des régions françaises : le modèle bidimensionnel des représentations appliqué au marketing territorial . Actes du Congrès international de l’Association Française de Marketing, Londres, p.32.

- Chamard, C. & Liquet, J-C. (2009). L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance : des enjeux pratiques aux interrogations éthiques ? Actes du colloque CNRS "Vivre du patrimoine". Corte. p.14.
- Chamard, C. & Liquet, J-C. (2009). L'évaluation de l'image perçue des régions françaises. W.P, Colloque CNRS « vivre du patrimoine » Corte, pp.23.
- Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Bruxelles, de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, p.203.
- Chanoux, M. & Serval, S. (2011). Etat des lieux et perspectives du marketing urbain, Une approche par la littérature. Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, MED. p.26.
- Diallo, I. (2012). *La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) Et Mbour (Sénégal)*. Université du Québec, p.352.
- Echattabi, H. (2018). *La démarche marketing territorial comme levier de l'attractivité d'investissements : cas de la région Marrakech-Safi*. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, p.478.
- El khazzar, A. & Echattabi, H. (2016). Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion. International Journal of Innovation and Applied Studies, pp. 183-196.
- El khazzar, A. & Echattabi, H. (2017). Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial : Proposition d'un modèle conceptuel. International Journal of Innovation and Applied Studies, pp. 417-430.
- Eshuis, J., Klijin, E. & Braun, E. (2014). Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? Revue Internationale des Sciences Administratives, 80(1), pp.153–174.
- Gayet, J. (2014). *Place Marketing Trend : Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial. Place Marketing Forum 2014 : Le grand rendez-vous du marketing territorial*, 16 et 17 octobre 2014 : Aix-Marseille Université.
- Girard, V. (1999). Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération françaises. 1999. Thèse de doctorat. Lyon 3.
- Girard, V. (2003). Marketing territorial et planification stratégique des villes françaises séminaire « le marketing du territoire » université d'état de l'Oural Ekaterinbourg (Russie), p.19.

- Gollain, V. (2015). Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® , 6ème Version, p.60.
- Greenberg, M. (2008). *Branding New York: How a City in Crisis Was Sold to the World*, New York: Routledge.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration *European Management Journal*, Volume 27, Issue 3, 197-212
- Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques*. Edition EMS Management et société, p.292.
- Jallas, M. (2001). Créer, aménager, promouvoir une zone d'activités : guide méthodologique à l'usage des élus et autres acteurs du développement local, p. 139.
- Jarreau, Ph. (1989). Communication urbaine ; premiers bilans, nouvelles tendances, réflexions et recommandations stratégiques. Rapport de synthèse, centre de recherche pour l'innovation sociale : tourisme Aménagement loisir. Montrouge
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1, pp.150–165.
- Kotler, Ph. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of marketing*, 36(April 1972), pp.46–54.
- Kotler, Ph. & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33.
- Kotler, Ph., Haider, D. & Rein I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*: Free Press, New York.
- Kotler, P. & Dubois, B. (2000). *Marketing Management*. 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union, Paris, p.800.
- Lamarche, Th. (2008). Le territoire entre politique de développement et attractivité. *Études de communication*, p. 13.
- Le Gall-Ely, M. (2003). *Le marketing public*, E-theque. p.84.
- Lecoin, J-P. (1987). Les territoires, des produits à vendre, le moniteur, 44,63-64.
- Lehu, J.M. (2004). *L'encyclopédie du marketing*, Edition d'Organisation, Collection références, 956p.

- Matlovičová, K. (2008). Place marketing process – Theoretical aspects of realization. *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et naturae Universitatis Presoviensis, Trirodné vedy, Folia Geographica*, 12(PU Presov), pp.195–224.
- Meyronin, B. (2012). « *Le marketing territorial* », Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, p.225.
- Moussalim, S. (2017). *La capacité organisationnelle d'un territoire comme levier de son Marketing territorial*, Thèse de doctorat, ISCAE - Casablanca.
- Moussalim S. & Ghannam Zaim O. (2018). Les facteurs de succès du marketing des territoires, étude comparée entre l'Europe, les USA et le Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*. Vol. 3, No 1.
- Noisette, P. & Valerugo, F. (1996). *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*, Paris, France.: Les Editions de l'Organisation. p.423.
- Proulx, M-U. & Tremblay, D. (2006). « *Marketing territorial et positionnement mondial* », Géographie, économie, société, 2006/2 Vol. 8, pp. 239-256.
- Rochette, C. & Houllier-Guibert, C-E. (2018). « Positionnement épistémologique et méthodologique du marketing des territoires comme champ de recherche » dans © *Revue Marketing Territorial*, 0
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology.
- Sperling, D. (1991). *Le marketing territorial : la communication des régions*, édition Milan-Midia, p.122.
- Texier, L. & Valla, J.P. (1992). Le Marketing Territorial et ses enjeux, *Revue Française de Gestion*, Janvier/Février, pp. 45-55.
- Texier, L. (1993). Peut-on parler de marketing territorial ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°1, pp. 141-160.
- Texier, L. & Ravix, C. (1994). Produits de ville : Première approche de l'offre en marketing territorial, Cahier de Recherche EMLYON, Broché.
- Van Den Berg, L. & Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 36(5–6), pp.987–999.
- Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique, p.57.

## Etude des pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique par les prestataires de l'industrie automobile au Maroc

### Study of practices for the use of logistics dashboards by automotive suppliers in Morocco

Auteur 1 : Soufiane TAIDI,

M. Soufiane TAIDI, Enseignant - chercheur,  
Faculté des sciences économiques et sociales, De Settat  
[taidisoufiane@gmail.com](mailto:taidisoufiane@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** TAYDI. S (2020), « Etude des pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique par les prestataires de l'industrie automobile au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 025-045.

**Date de soumission :** Septembre 2020

**Date de publication :** Octobre 2020



DOI : 10.5281/zenodo.5532563

Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

L'objet de cet article s'inscrit dans le cadre des recherches portant sur l'étude des pratiques d'adoption des tableaux de bord et leurs impacts sur la performance de la chaîne logistique des entreprises, notamment ceux qui exercent dans le secteur de l'industrie automobile. Pour réaliser cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative par étude de cas multiple auprès de cinq entreprises exerçant dans le secteur de l'industrie automobiles implantés dans la ville de Tanger.

La collecte des données empiriques a été menée à l'aide des entretiens semi-directifs. Par la suite, nous avons établis une grille de synthèse et un tableau d'analyse par la fréquence d'apparition des différents thèmes abordés par les interviewés. Ces outils ont été primordiaux pour notre analyse intra et inter-cas.

---

**Mots clés :** Tableau de bord, Performance, Supply Chain Management, Industrie automobile.

---

## Abstract

The purpose of this article is part of the research on the study of adoption practices of dashboards and their impact on the performance of the supply chain of companies, particularly those operating in the sector of 'automobile industry. To carry out this study, we opted for a qualitative multiple case study approach with five companies operating in the automotive industry located in the city of Tangier.

The collection of empirical data was conducted using semi-structured interviews. Subsequently, we established a synthesis grid and an analysis chart by the frequency of appearance of the different topics addressed by the interviewees. These tools were essential for our intra and inter-case analysis.

---

**Key words:** Dashboard, Performance, Supply Chain Management, Automotive Industry.

---

## Introduction

Sous la mondialisation de l'économie, où l'environnement concurrentiel est de plus en plus exacerbé et la compétition sans cesse plus vive, l'amélioration de la performance constitue un des défis majeurs pour les entreprises. Confrontées à des enjeux considérables et des défis colossaux, celles-ci ont de plus en plus besoin de systèmes de gestion de la performance particulièrement pertinents afin de réussir la mise en œuvre de leur stratégie et atteindre leurs objectifs.

Pour répondre à ces nouveaux défis, les entreprises, et notamment dans le domaine de l'industrie, ont entamé de profondes mutations dans leur management et leur organisation (Dornier 2008, Molho et Fernandez-Poisson 2009).

Les entreprises se doivent d'évoluer dans leur management et organisation pour s'adapter aux nouvelles cultures managériales, d'évaluer de façon continue leur stratégie globale et fonctionnelles, d'être gérée sur la base d'objectifs de performance, de disposer d'une vision plus globale de la performance afin de créer constamment des bénéfices (Atkinson et al. 1997, Teece et al. 1997; Eisenhardt et al. 2000).

Ce pilotage de la performance et son évaluation vont permettre aux dirigeants d'évaluer la qualité de leurs décisions, de surveiller, mesurer et gérer la performance de leurs organisations.

Pour tenir compte de l'aspect multidimensionnel dans l'évaluation de la performance, divers pistes sont proposées dans la littérature. Les plus courantes portent sur la construction de tableaux de bord regroupant l'ensemble des dimensions concourant à la performance (Kueng, 2000 ; Gunasekaran et al. 2001 ; Otto et Kotzab, 2003 ; Fernandez, 2005). Ces tableaux utilisant des indicateurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs, permettent d'obtenir une présentation équilibrée de ces différents aspects, de piloter la stratégie, et d'améliorer la performance.

Les tableaux de bord jouent un rôle déterminant pour les sociétés de l'industrie automobile, en aidant les managers de ces derniers à prendre les meilleures décisions au bon moment, et cela dans le but d'atteindre la performance de la chaîne logistique de leurs organisations.

A cet effet, nous proposons dans cet article, de traiter l'impact de l'adoption des tableaux de bord dans la réalisation de la performance de la chaîne logistique dans l'industrie automobile, en recourant à une démarche qualitative par étude de cas multiples, dans laquelle nous étudierons les cas de cinq sociétés qui opèrent dans le secteur de l'industrie automobile situés dans la ville de Tanger.

## **1- LA PERFORMANCE LOGISTIQUE: NOTION, VISION ET APPROCHES :**

La gestion de la chaîne logistique instaure un nombre d'indicateur de performance, quelque fois difficile à quantifier (H. Min et al. 2002 ; K.C. Tan, 2001), afin de perfectionner le système global de production. Parmi ces indicateurs, on cite l'adaptation et l'amélioration de la productivité ou de la flexibilité de la chaîne, la satisfaction du client (disponibilité, temps de réponse, efficacité du service après-vente, réception du produit avec les bonnes configurations / options, documentation jointe complète), un bon partage de l'information, le partage et la gestion des risques, la diversifications des produits, la traçabilité et l'amélioration, de la compétitivité... Ces derniers sont construits à partir du suivi de production (niveau des stocks, nombre de ruptures...).

Grace à la mise en place de ces indicateurs, les décideurs du SCM se fixent les objectifs et les facteurs clé de succès à atteindre à l'horizon d'un certain temps.

### **1-1-La performance : une problématique largement étudiée :**

Depuis les années 1980, plusieurs chercheurs dont Lebas (1995), Bourguignon (1995) et Bessire (1999) se sont attachés à définir la performance des entreprises, qui représente un concept fondamental en science de gestion. Plus récemment, la notion de performance a suscité un regain d'intérêt pour la mise en œuvre par l'entreprise de stratégies de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

Selon sa définition en français, la performance est résultat d'une action, d'un succès ou d'un exploit. Pourtant dans sa définition en anglais (Bourguignon, 1995), la signification de la performance désigne à la fois l'action, son résultat et sa réussite. Par exemple, la performance d'un athlète est résultat de son succès sportif, la performance de la machine se réfère à ses performances exceptionnelles, et ainsi de suite. Mais quelle est la signification réelle du mot performance?

L'évaluation de la performance est une problématique largement étudiée dans la littérature récente sur la chaîne logistique. L'objectif étant ici d'améliorer la performance de l'ensemble de la chaîne, il faut mettre en place des « mesures de performance » pour évaluer l'efficacité d'une politique de gestion de chaîne logistique.

Beamon (1998) classe celles-ci en deux catégories : les mesures de performance qualitatives (satisfaction du client, flexibilité, intégration du flux physique et d'information, gestion du risque financier,...) et quantitatives (retards de livraison, temps de réponse client,...).

### **1-2-Importance pour les organisations**

Franco et Santos (2007) décrivent cinq rôles à jouer par le système de mesure de performance d'une organisation. Le premier concerne la mesure de la performance en tant que telle pour permettre aux entreprises de poursuivre les progrès et évaluer leur rendement présent. Le deuxième concerne la

gestion de la stratégie, il s'agit du rôle de la mesure de performance dans le processus de planification, afin de formuler la stratégie. Le troisième touche le renforcement de la communication interne et externe, ce qui rend l'analyse comparative possible. Le quatrième est l'influence sur les comportements. En effet, en récompensant certains comportements mesurés, les entreprises peuvent mieux contrôler les comportements futurs. La mesure de performance conduit finalement à une rétroaction, permettant ainsi d'apporter régulièrement des modifications pour l'atteinte des objectifs. La question principale n'est souvent pas de savoir s'il faut améliorer la performance organisationnelle, mais plutôt comment le faire, comment procéder. Par exemple, les mesures de rendement sont nécessaires pour comprendre l'état du système de fabrication et prendre les mesures appropriées afin de maintenir la compétitivité. Ces mesures peuvent ensuite servir pour surveiller et contrôler l'efficacité opérationnelle, mettre en place un programme d'amélioration et mesurer l'efficacité des décisions de fabrication.

## **2- LE TABLEAU DE BORD : UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION :**

Dans cette section, nous présentons l'essentiel des caractéristiques d'un tableau de bord qui répondent aux besoins d'information de gestion.

### **2-1-Définition d'un tableau de bord de gestion**

Un tableau de bord de gestion est un outil permettant de sélectionner, d'agencer et d'exposer les indicateurs principaux et pertinents, de façon sommaire et ciblée, généralement sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de chercher plus profondément dans les niveaux de détail.

Le tableau de bord porte principalement sur la qualité de l'information et non pas sur la quantité. Il fait ressortir les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances, offre à son utilisateur un modèle cohérent en rassemblant les indicateurs de façon à frapper son imagination, ce schéma intégré sert à enrichir l'analyse et l'interprétation de l'information, et représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en simplifier la visualisation (Pierre Voyer, 2006).

Le tableau de bord donne une vue d'ensemble, avec des détails, mais seulement si nécessaire. « Pour rendre compte de leur gestion, les managers disposent d'informations précises et détaillées notamment issues de leurs systèmes opérationnels. Mais, au-delà de l'information nécessaire aux opérations et à l'analyse de situations particulières, il est important qu'ils aient une vision plus globale»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Association des hôpitaux du Québec, *Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche*, 1992, p. 4.

De la même manière que l'information sur les signes vitaux apparaissant sur un moniteur médical permet de poser un diagnostic ponctuel et de faire un suivi continu de l'état d'un patient, les tableaux de bord sont en mesure de prendre le pouls de l'organisation, de produire l'information de gestion critique, de signaler et d'identifier les problèmes ou les situations anormales, autant que possible en temps réel, sur demande et sous une forme compréhensible.

### **2-2- Une analogie du tableau de bord : le journal quotidien**

Le concept de tableau de bord peut très bien illustrer en prenant l'exemple du quotidien. Il contient, notamment dans les sections sportives et financières, plusieurs indicateurs structurés en différents tableaux de résultats, graphiques, synopsis et analyses plus ou moins détaillées.

Les standards proposent plusieurs d'indicateurs, toutefois il est difficile pour un manager de les suivre.

Norton R. et Kaplan D. ont proposé une méthode de sélection réduit d'indicateurs de performance pertinents (indice de référence).

Leur méthode est appelée: "Balanced Scorecard", qui a été introduit dans un article publié dans le Harvard Business Review en 1992.

Avec cette méthodologie, toutes les mesures sont définies en fonction des objectifs stratégiques.

Les objectifs sont regroupés selon quatre perspectives : la finance, la satisfaction client, les processus internes et innovation et l'amélioration.

Kaplan R. et Norton D. décrivent l'innovation apportée par la Balanced Scorecard en soulignant la nécessité de mettre en place des indicateurs de performance autre que financiers.

### **2-3- Tableau de bord de la Supply Chain**

Une grande variété d'indicateurs est disponible pour mesurer la performance des différentes fonctions impliquées dans la Supply Chain, en particulier la production, la distribution et le stockage.

Un choix pertinent doit être fait.

Beamon (1996), présente les caractéristiques que l'on doit retrouver dans un système de mesure de la performance efficace.

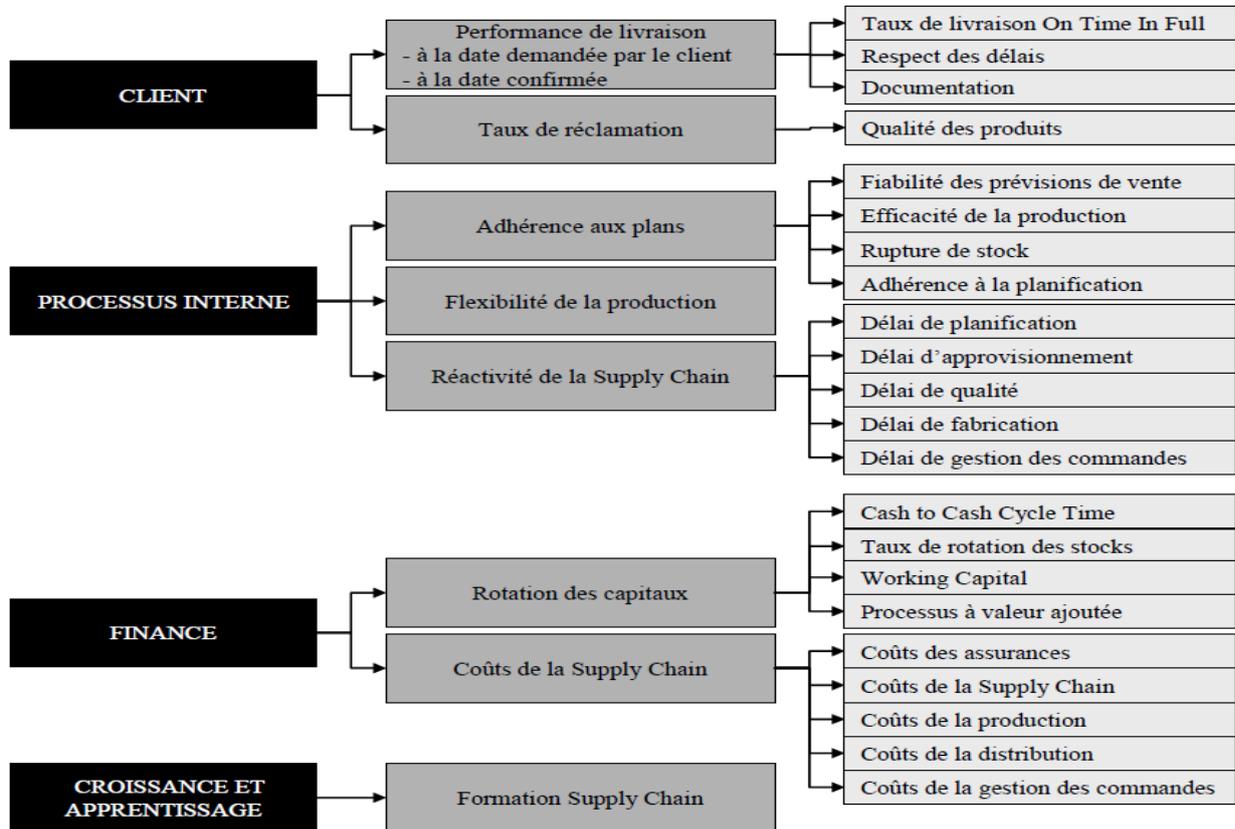
Les indicateurs doivent être sélectionnés en respectant ces caractéristiques :

- exhaustif : mesure de tous les aspects pertinents
- universalité : facilite la comparaison
- mesurabilité : les données nécessaires au calcul sont mesurables
- cohérent : avec les objectifs de l'entreprise

Au préalable de l'application de la méthodologie de la Balanced Scorecard au Supply Chain Management, il est nécessaire de définir les objectifs associés au tableau de bord.

Les objectifs sont d'améliorer le service client, d'augmenter la réactivité et la flexibilité de la Supply Chain, de gérer les coûts et d'améliorer les compétences.

**Figure 1: Exemple de tableau de bord de la Supply Chain selon Laure PICHOT 2006**



Les indicateurs présentés dans le tableau ci-dessus sont définis dans le SCOR-model ou dans le rapport CEN Logistique. Ce tableau de bord est un tableau représentatif des indicateurs à mettre en place pour piloter efficacement la chaîne logistique.

### 3- DESCRIPTION DU CHOIX METHODOLOGIQUE :

Les objectifs à atteindre au terme de cette recherche, se résument en ce qui suit :

- ✓ Définir et expliciter les pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique, et leurs impacts sur la performance de la chaîne logistique des prestataires de l'industrie automobile (PIA) au Maroc ;

- ✓ Présenter et expliquer les différentes approches menant à la performance logistique chez les PIA ;
- ✓ Expliciter l'interaction et les liens de causalité entre le Tableau de Bord (TB) et la Performance Logistique (PL) ;
- ✓ Explorer le degré d'adoption des tableaux de bord d'indicateurs logistique par les industries automobile du Maroc ;

### **3-1- Une démarche qualitative :**

Pour notre travail, le choix d'une démarche qualitative est essentiellement lié à la nature de notre problématique et se justifie par deux principales raisons :

- D'une part, le phénomène des systèmes de mesure de la performance logistique pour l'industrie automobile au Maroc est relativement récent.
- D'autre part, la nature des données que nous cherchons est qualitative dans la mesure où il s'agit d'observer les pratiques de mesure de la performance logistique chez les prestataires de l'industrie automobile à Tanger et d'explorer le sens donné par les acteurs à ces pratiques.

A l'opposé des recherches quantitatives qui se concentrent principalement sur les régularités, les recherches qualitatives consistent à étudier un phénomène dans son contexte et se rattachent d'avantage à la profondeur (Giordano Y., et coll., 2003). En effet, les données qualitatives « *permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles M.B. et al., 1994).

Cette démarche scientifique a longtemps été la cible de critiques, lui reprochant de manquer d'objectivité, de validité, voire de scientificité. Aujourd'hui, si ce type de recherche semble mieux se positionner sur l'échiquier de la recherche scientifique tant dans le cadre des recherches subventionnées, commanditées ou institutionnelles, c'est parce qu'elle a connu, au fil des ans, des développements notables qui lui ont permis de se positionner plus clairement et d'asseoir sa pertinence quant à ses fondements, ses designs et ses procédures systématiques (Joséphine M. et al., 2006).

### **3-2- Le choix de la méthode de l'étude de cas :**

L'étude de cas est une enquête empirique qui a pour objet d'examiner un phénomène au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre les deux ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées (Yin R., 1990).

L'intérêt de l'étude de cas réside dans le fait d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène de telle sorte à le positionner dans ses propres circonstances temporelles, sociales, technologiques, etc.

La méthodologie des études de cas est une stratégie de recherche pertinente lorsque la question de recherche commence par « comment » (approche par processus) ou « pourquoi » (approche par contenu), ou lorsqu'elle débute par « quel est » comme dans les approches mixtes parfaitement adaptées à la démarche contextualiste (Grenier C., 1990).

### 3-3- Le paradigme interprétativiste :

Un paradigme constitue, d'une part, l'ensemble des convictions, des techniques communes aux membres d'un groupe donné et des valeurs reconnues. D'autre part, il indique une composante écartée de cet ensemble: les solutions concrètes des devinettes qui sont utilisées comme étant des modèles ou exemples, qui peuvent échanger les règles explicites comme bases de solution pour les énigmes qui restent dans la science normale (KUHN, 1983).

Pour notre étude, il nous semble plus approprié d'adopter le paradigme interprétativiste qui se base sur un postulat qui accorde une place plus importante aux comportements observables, en tenant compte de la signification donnée par les acteurs aux actions dans lesquelles ils sont engagés. L'interprétativisme nous permettra de comprendre la réalité<sup>2</sup>.

### 3-4- Collecte et traitement des données:

Les données ont été obtenues à l'aide d'entretiens semi-directifs individuels avec les responsables logistique des sociétés sélectionnées. L'entretien est une situation sociale reposant sur une rencontre et un échange qui suppose un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs. Il met en œuvre des processus de communication et d'interaction entre l'interviewer et l'interviewé. Ces processus déterminent le déroulement de l'entretien.

**Tableau 1: Guide d'entretien**

Thèmes	Questions-types
<b>La performance</b>	- Comment mesurez-vous la performance logistique dans votre société ?
<b>Le tableau de bord logistique</b>	- Le tableau de bord logistique, qu'est ce qu'il représente pour vous ? - Qu'il est le rôle du tableau de bord logistique dans la performance de votre société ?
<b>Les indicateurs clés de performance</b>	- Quels sont les principaux indicateurs de performance que vous utilisez ? - Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour vous ? - Quel est l'impact de l'évaluation de vos fournisseurs sur la performance de votre chaîne logistique ?

<sup>2</sup> Le constructivisme permettra essentiellement de construire la réalité.

Grâce à la grille d'analyse, deux analyses (l'une verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale) peuvent être effectuées. L'analyse verticale est utilisée afin de parcourir les thèmes abordés par chaque individu séparément pour en faire ensuite la synthèse (Ghiglione et Matalon, 1978). C'est un traitement intra-interview, c'est à dire conduit au sein d'une même interview. Il permet de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des catégories prévues dans la grille. En pratique, l'analyste retrace l'ordre d'apparition des thèmes, puis se concentre sur les catégories les plus souvent évoquées ou omises par le répondant. En dernier lieu, le chargé d'études établit une fiche de synthèse sur chaque interview (Giannelloni J.L. et al. , 1994).

L'analyse horizontale vise à comprendre les réponses de chaque personne pour un thème donné. La synthèse horizontale permet de connaître ce que la totalité des individus a répondu à un thème donné. Elle cherche à mettre en évidence comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interviewés. Cette analyse est importante puisqu'elle constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative (on repère ainsi les catégories et sous-catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews...) (Giannelloni J.L. et al. , 1994).

#### 4- ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVE ET ANALYSE INTER-CAS

L'analyse inter-cas porte sur l'identification, la compréhension et l'explication des pratiques de mesure de la performance chez les sociétés de l'industrie automobile de la ville de Tanger.

##### 4-1-Analyse par les fréquences d'apparition :

L'analyse comptabilise le nombre de fois où apparaît un mot par rapport au nombre total de mots. La fréquence d'apparition est calculée sur la population totale, sur une cible spécifique ou sur une catégorie (par exemple un concept etc.). Les résultats statistiques fournissent la fréquence d'occurrence des mots.

On calcule les fréquences d'apparition  $f_x$  des différentes catégories. Le calcul consiste à comptabiliser le nombre de fois où une même catégorie  $x$  (ou sous-catégories  $xy$ ) a été évoquée par un même interviewé (analyse verticale), ou sur l'ensemble des interviewés (analyse horizontale).

$$f_x = \frac{\text{Nombre de fois où la catégorie } x \text{ est évoquée}}{\text{Nombre total d'évocations}}$$

Les résultats des entretiens sont reportés dans le tableau 2, et sont présentés par catégorie de thèmes.

Tableau 2 : Analyse par fréquence d'apparition

Catégorie de thèmes	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Fréquences Cumulées		
						Absolues	Relatives	Poids
<b>1, FINANCE</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			5/5= 100%
1.1. Achats et Approvisionnement	1 (1)	1		3	1	6	3%	4/5= 80%
1.2. Stock	1	1		2	7	11	5,50%	4/5= 80%
1.2.1. Rupture de stock	2			1	1	4	2%	3/5= 60%
1.2.2. Stock de sécurité	3	2			3	8	4%	4/5= 80%
1.2.3. Stock mort	1	1		3	1	6	3%	4/5= 80%
1.3. Critical P.N	1				1	2	1%	2/5= 40%
1.4. Performance Transport		2			1	3	1,50%	2/5= 40%
1.4.1. Transport Spécial	2	4	1	1	4	12	6%	5/5= 100%
1.5. Evolution du CA	1			1	6	8	4%	3/5= 60%
1.6. Coût de la chaîne logistique		2				2	1%	1/5= 20%
1.7. Taux Erarts Inventaire			1		4	5	2,50%	2/5= 40%
	28% (2)	41%	6%	27%	57%	67	34%	
<b>2, CLIENT</b>	OUI (4)	OUI	OUI	OUI	OUI			5/5= 100%
2.1. Contrôle Qualité	3	1	3			7	3,50%	3/5= 60%
2.2. Taux de Satisfaction Clients	2	2	6	6	5	21	10%	5/5= 100%
2.2.1. Taux des Réclamations		2	2			4	2%	2/5= 40%
	12%	16%	34%	15%	10%	32	15,50%	
<b>3, PROCESSUS INTERNE</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			5/5= 100%
3.1. Arrêts de production	1	1	1	1		4	2%	4/5= 80%
3.2. Maintenance			2			2	1%	1/5= 20%
3.3. Taux de rebut		1	1			2	1%	2/5= 40%
3.4. Efficience			1		1	2	1%	2/5= 40%
3.5. Performance Production			1	5		6	3%	2/5= 40%
3.6. Performance Fournisseurs	3	1	1		1	5	2,50%	4/5= 80%
	9%	9%	22%	15%	4%	21	11%	
<b>4. CROISSANCE ET APPRENTISSAGE</b>	OUI	NON	OUI	OUI	OUI			4/5= 80%
4.1. Recherche et Développement	5					5	2,50%	1/5= 20%
4.2. Formations	1		1			2	1%	2/5= 40%
4.3. Management des Idées	1					1	0,50%	1/5= 20%
4.4 Taux de motivation	1				1	2	1%	2/5= 40%
4.5. Performance Personnels	1		4	4		9	4,50%	3/5= 60%
	21%	0%	16%	9%	2%	19	9,50%	
<b>5. PERFORMANCE ET TABLEAU DE BORD</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			5/5= 100%
5.1. Question de la performance	3	2	1	5	5	16	8%	5/5= 100%
5.1.1. Source des indicateurs	2	1	1		1	5	2,50%	4/5= 80%
5.1.2. Importance des indicateurs	2	2	1	1	1	7	3,50%	5/5= 100%
5.1.3. Caractéristiques des indicateurs	3	3	1	3	3	13	6,50%	5/5= 100%
<b>5.2. Indicateurs les plus pertinents</b>	1	1	2	4	2	10	5%	5/5= 100%
<b>5.3. Considération du Tableau Bord</b>	2	2	1	1	2	8	4%	5/5= 100%
	30%	34%	22%	34%	27%	59	30%	
	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>198</b>		

(1) 1 signifie que cette catégorie a été évoquée une fois par l'interviewé.

(2) 28% = (1+1+2+3+1+1+2+1)/43.

(3) 3% = 6/198

(4) Oui = la catégorie a été citée au moins une fois par l'individu ; Non = la catégorie n'a pas été abordée

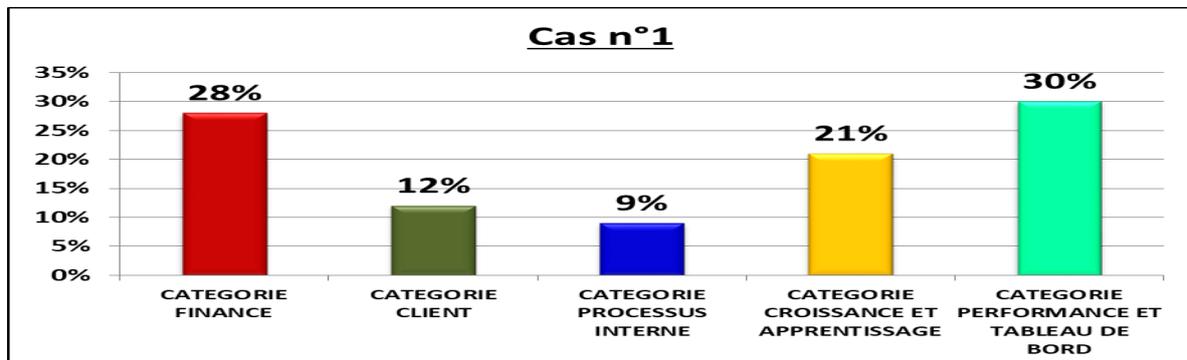
(Source: Conception propre à partir des entretiens réalisés)

#### 4-2- Analyse verticale :

L'analyse verticale a pour objectif de comparer et d'établir la hiérarchie des catégories pour une entreprise i.

$$f_{xi} = \frac{\text{nombre de fois que la catégorie } x \text{ est évoquée par les interviewés } i}{\text{Nombre total de catégories évoquées par cet interviewé}}$$

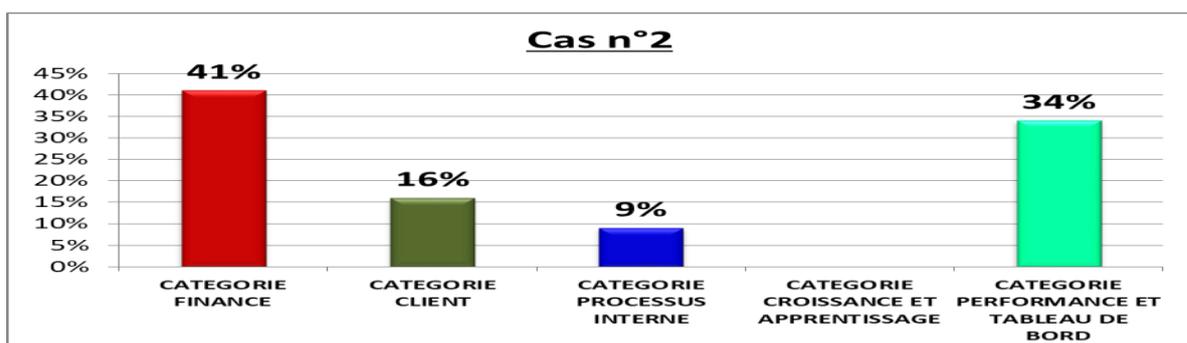
Les figures 2, 3, 4, 5 et 6 présentent une synthèse des résultats obtenus par entreprise.

**Cas n°1 :****Figure 2: Analyse verticale des entretiens (cas n°1)**

On observe un écart appréciable entre deux groupes de catégories :

- les catégories "Performance et tableau de bord", "Finance" et "Croissance et Apprentissage" s'accaparent l'essentiel de l'intérêt des responsables de cette entreprise. Leurs évocations constituent près de 80% des évocations totales. Elles représentent simultanément 30, 28 et 21% des différentes catégories répertoriées.

- les deux catégories "Client" et "Processus Interne" ne représentent à elles deux que 20% (simultanément 12% et 9%), et semblent donc présenter moins d'importance aux yeux des interviewés de cette entreprise.

**Cas n°2 :****Figure 3: Analyse verticale des entretiens (cas n°2)**

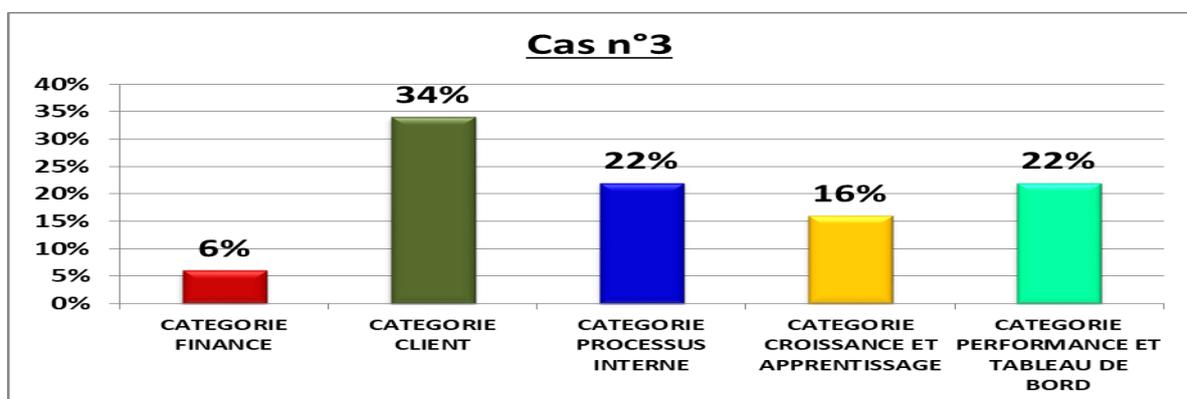
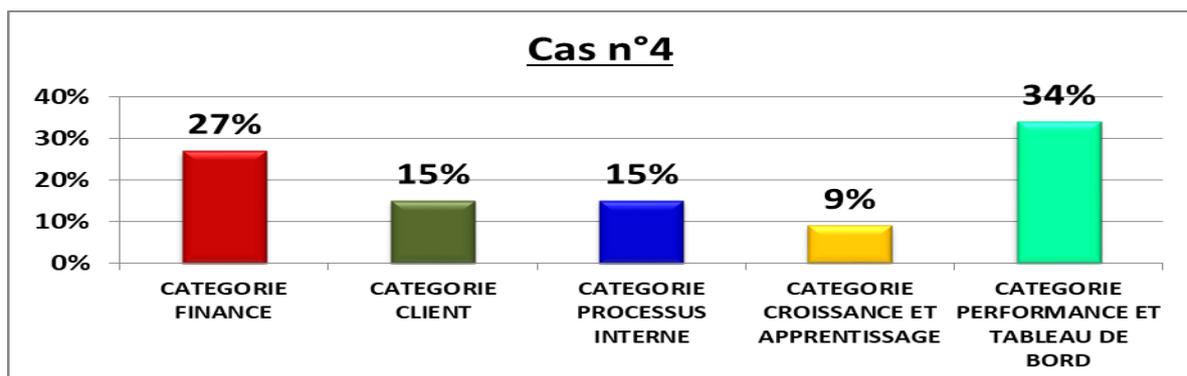
On observe à peu près la même répartition que pour le cas n°1 si ce n'est que la catégorie "Croissance et Apprentissage" et ses sous catégories n'ont été mentionnées par aucun des interviewés de cette entreprise.

Deux groupes de catégories bien distincts apparaissent là aussi. Le premier concerne les catégories "Finance" et "Performance et Tableau de Bord" avec une évocation de 75% (simultanément 41 et 34%), le deuxième est constitué des catégories "Client" et "Processus Interne" avec un pourcentage d'évocation de 25% seulement (16 et 9% simultanément).

**Cas n°3 :**

Contrairement aux deux cas précédents, le pourcentage correspondant à la catégorie "Finance" atteint à peine 6% pour ce cas. Par contre le thème "Client" obtient le pourcentage le plus élevé de l'ensemble des catégories des catégories évoquées (34%).

Les autres catégories présentent des pourcentages appréciables : le "Processus Interne" et la "Performance et Tableau de Bord" avec 22%, et enfin la "Croissance et Apprentissage" avec 16%.

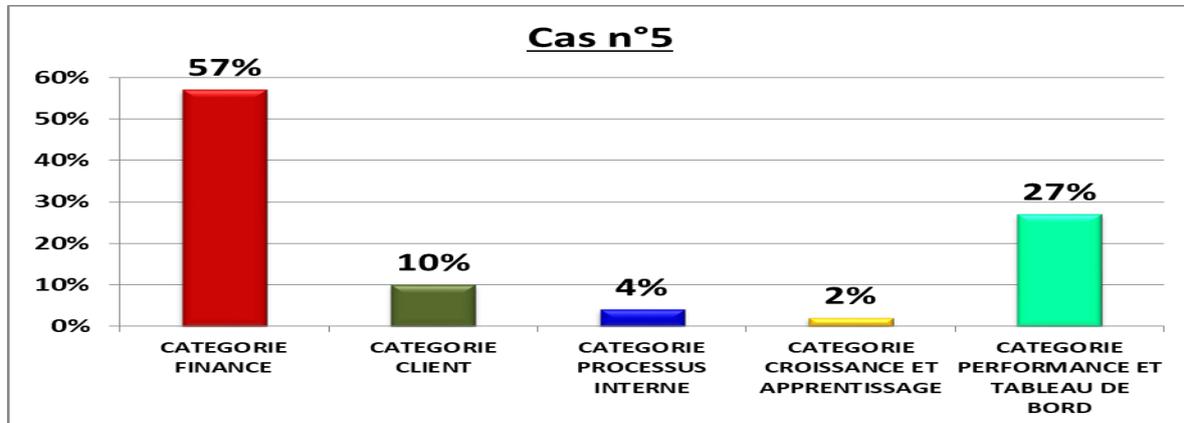
**Figure 4: Analyse verticale des entretiens (cas n°3)****Cas n°4 :****Figure 5: Analyse verticale des entretiens (cas n°4)**

L'allure des résultats obtenus pour ce cas est similaire à celle observée pour le cas n°1.

Les catégories "Performance et Tableau de Bord" et "Finance" sont celles qui obtiennent les plus grands pourcentages d'évocations, soit 34 et 27% simultanément, ce qui représente plus de 60% des évocations. Le reste des catégories "Client", "Processus Interne" et "Croissance et Apprentissage" se partagent les 40% restant, avec simultanément 15% pour les deux premières et 9% pour la dernière.

**Cas n°5 :**

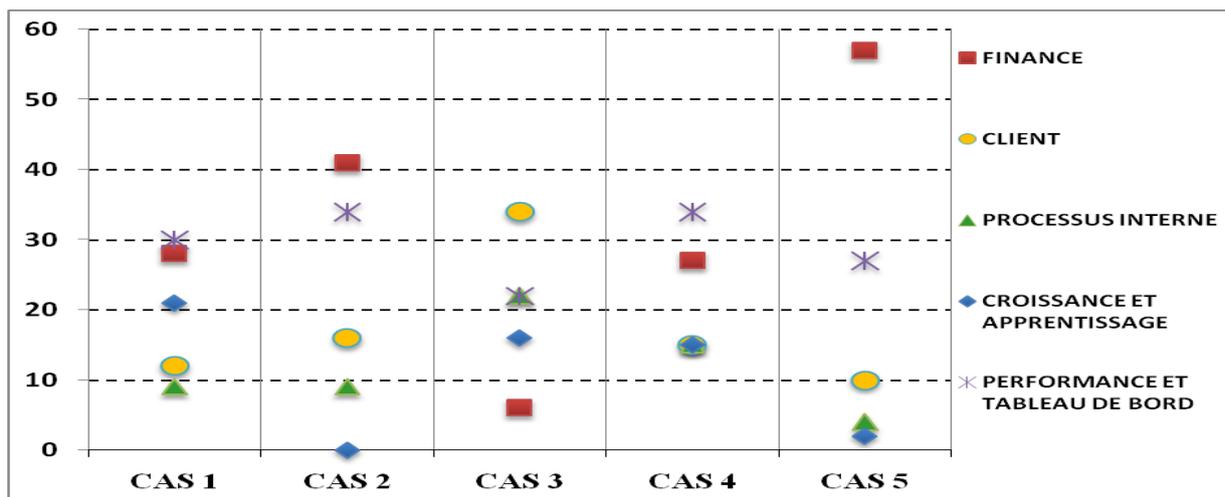
**Figure 6: Analyse verticale des entretiens (cas 5)**



Pour ce dernier cas, on observe les écarts les plus prononcés entre les différentes catégories. L'intérêt majeur des interviewés est porté à la catégorie "Finance" qui reçoit près de 60% des évocations. Elle est suivie par la catégorie "Performance et Tableau de Bord" avec 27% des thèmes abordés. Les autres thèmes se partagent les 16% restant (10% pour le thème "Client", 4% pour "Processus Interne" et 2% pour "Croissance et apprentissage").

**4-3-Synthèse de l'analyse verticale :**

**Figure 7 : Synthèse de l'analyse verticale de l'ensemble des entretiens**



Le diagramme 7 présente une synthèse de l'analyse verticale de l'ensemble des entretiens réalisés. Il montre une forte disparité du taux d'évocation des différents thèmes pour les cas 5 et 2, et une disparité moyenne pour les autres cas.

On constate aussi que les catégories "Finance" et "Performance et Tableau de Bord" occupent les deux premières positions en terme de taux d'évocation pour 4 des cas étudiés : cas n°1, n°2, n°4 et n°5 ; les cas (n°2, n°5) ayant montré plus d'intérêt à la catégorie "Finance", alors que les cas (n°1 et n°4) sont essentiellement intéressés par la catégorie "Performance et Tableau de Bord". Pour le troisième cas (n°3) c'est le thème "Client" qui présente le plus d'intérêt.

#### 4-4- Analyse horizontale :

L'analyse horizontale constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative.

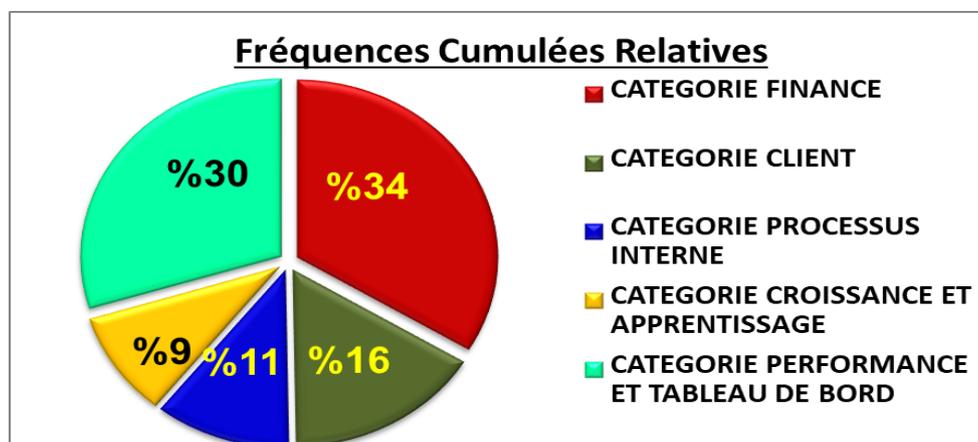
Elle étudie comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interviewés. Elle permet de repérer les catégories et sous-catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews...

L'analyse horizontale a pour objectif d'évaluer le poids des différentes catégories x (ou sous catégories xy) sur l'ensemble des enquêtés. Le calcul se fait comme suit :

$$f_x = \frac{\text{Nombre d'interviews Où la catégorie x (ou sous - catégorie xy) est évoquée au moins une fois}}{\text{Nombre total des répondants}}$$

Les résultats sont illustrés sur la figure 43 qui présente la fréquence cumulée relative des cinq catégories.

Figure 8: Fréquences cumulées relatives



#### 4-5- Synthèse de l'analyse horizontale :

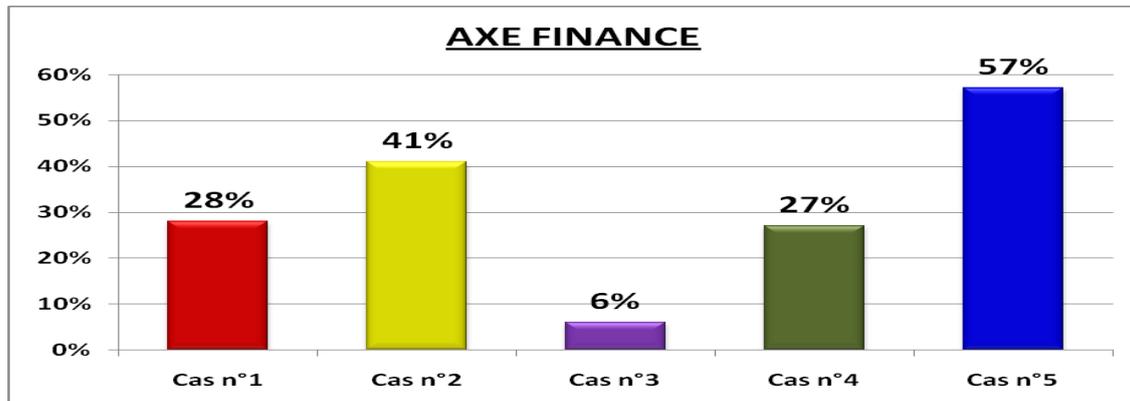
Nous constatons tout d'abord que 80% des catégories (Finance, Client, Processus interne et Performance et tableau de bord) sont citées par 100% des répondants, et que la catégorie Croissance et apprentissage n'est évoquée que par 80% des cas.

On observe également que les indicateurs de performance les plus évoqués sont de loin, ceux relatifs à la catégorie «Finance» (34%) et ceux relatifs à la catégorie « Performance et tableau de bord » (30%).

Les deux dernières catégories (Processus interne et Croissance et apprentissage) ne représentent que 11% et 9% du total des catégories évoquées par l'ensemble des interviewés.

#### 4-5-1- Synthèse horizontale de la catégorie finance :

**Figure 9: Taux de citation en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie finance des différents interviewés**



La figure 9 présente le pourcentage de citation des indicateurs de la catégorie finance par rapport à l'ensemble des catégories mentionnées par chacun des cas étudiés. Elle permet de faire une analyse horizontale de la catégorie "finance". Elle donne une vision globale de l'intérêt porté par les différents interviewés à cette catégorie, et montre que les interviewés ne portent pas le même intérêt à cet indicateur. Ainsi, deux cas (cas 5 et cas 2) portent un intérêt majeur à cette catégorie, deux autres cas (cas 4 et cas 1) lui portent un intérêt moyen, tandis que le cas 3 ne donne qu'un intérêt faible à cet indicateur.

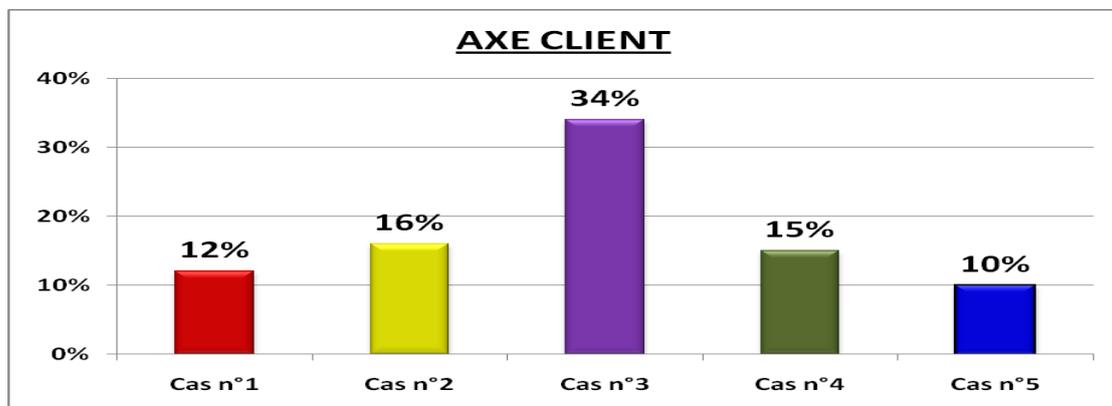
#### 4-5-2- Synthèse horizontale de la catégorie client :

La catégorie «Client» ne recueille que 16 % du total des évocations, elle semble moins influente aux yeux des interviewés.

Les indicateurs concernant cet axe permettent de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client.

La fréquence de citation la plus élevée est observée pour le cas n°3. Elle est de loin supérieure aux valeurs calculées pour les quatre autres cas. Celles-ci sont pratiquement du même ordre, et sont inférieures à la fréquence moyenne.

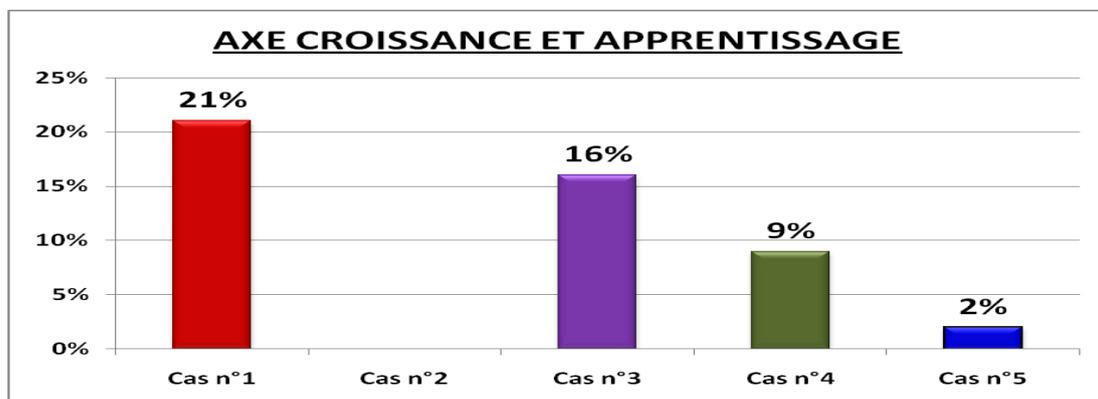
**Figure 10 : Taux de citations en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie client des différents interviewés**



D'après la figure 10, on peut observer que Cas n°3 est essentiellement intéressé par l'axe client par rapport aux autres cas.

#### 4-5-3- Synthèse horizontale de la catégorie "Croissance et Apprentissage" :

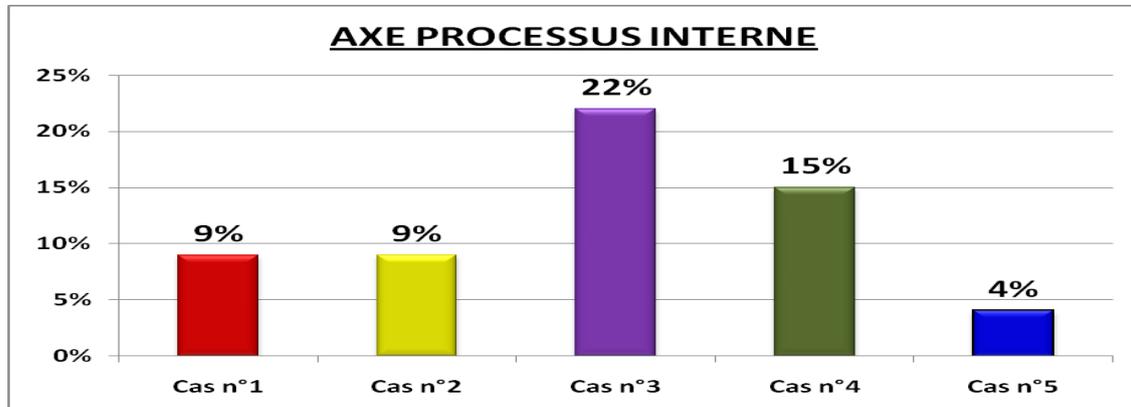
**Figure 11 : Taux de citation en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie croissance et apprentissage des différents interviewés**



La figure 11 montre un écart remarquable de l'intérêt porté à l'axe croissance et apprentissage par l'ensemble des interviewés. Ainsi, deux cas (cas 1 et cas 3) portent un intérêt assez important à cette catégorie. Par contre, les interviewés du cas n°2 ne donnent aucun intérêt à cette catégorie.

#### 4-5-4- Synthèse horizontale de la catégorie "Processus Interne" :

**Figure 12 : Taux de citation en pourcentage concernant l'axe processus interne des différents interviewés par rapports aux autres indicateurs**



Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation.

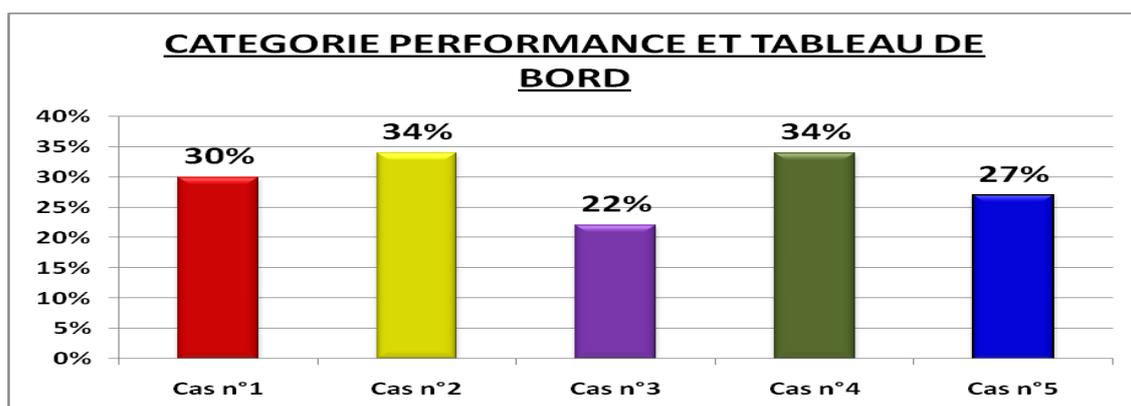
La figure 12 montre que les interviewés ne portent pas le même intérêt au perspectif « processus interne ». Ainsi, deux cas (cas 3 et cas 4) portent un intérêt relativement moyen à cette catégorie, les trois autres cas (cas 1, cas 2 et cas 5) lui portent un intérêt faible, tandis que le cas 3 ne donne qu'un intérêt faible à cet indicateur.

#### 4-5-5- Synthèse horizontale de la catégorie "Performance et Tableau de Bord" :

Les figures 13 représente le taux de citations en pourcentage de cette catégorie par rapport aux autres indicateurs pour chacun des interviewés, et les fréquences cumulées relatives aux sous catégorie de ce thème.

La figure 13 montre que tous les cas étudié sont conscients de l'importance de la performance et de sa mesure.

**Figure 13 : Taux de citations en pourcentage concernant la catégorie performance et tableau de bord des différents interviewés par rapports aux autres indicateurs**



## CONCLUSION

En conclusion, l'analyse des données qualitatives par l'analyse inter-cas nous a permis de disposer d'un grand nombre de résultats à partir desquels on a construit cinq propositions :

*Proposition 1: Le tableau de bord constitue un levier important de la performance logistique pour les opérateurs de l'industrie automobile au Maroc.*

*Proposition 2: Les indicateurs Financiers sont les indicateurs majeurs pour les sociétés de l'industrie automobile au Maroc.*

*Proposition 3: La satisfaction des clients est un indicateur important pour les sociétés de l'industrie automobile au Maroc.*

*Proposition 4: Les indicateurs en relation avec la performance des fournisseurs commencent à prendre leur place dans les tableaux de bords des sociétés de l'industrie automobile au Maroc.*

*Proposition 5: Le taux du transport spécial est un indicateur fondamental pour les opérateurs de l'industrie automobile au Maroc.*

Ainsi, ces résultats nous ont donnés une vision d'ensemble sur les pratiques de mesure et de pilotage de la performance logistique des cas étudiés.

Dans cet article, nous avons tenté d'enrichir la compréhension des tableaux de bord en menant une analyse empirique approfondie. Elle nous a permis d'explorer les pratiques de mesure de la performance auprès des entreprises opérant dans le secteur de l'industrie automobile.

Cela nous a permis de présenter des facteurs explicatifs en rapport avec la mise en place des tableaux de bord chez les prestataires de ce domaine d'activité, et d'apporter un éclairage sur les indicateurs de performance de la chaîne logistique utilisés par ces derniers. On a pu ainsi émettre des propositions exploratoires, qui peuvent étendre le champ d'application des propositions existantes.

## Références bibliographiques

- Association des hôpitaux du Québec, (1992), « Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche », p. 4.
- Atkinson A.A., Balakrishnan R., Booth P., Cote J.M., Groot T., Malmi T., Roberts H., Uliana E. et A. Wu (1997), « New directions in management accounting research », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, p. 79-108.
- B.M. Beamon, (1998), « Supply chain design and analysis: Models and methods », *International Journal of Production Economics*, 55 (1998) 281-294.
- BEAMON B., (1996), « Performance measures in Supply Chain Management », *Proceedings of the 1996 Conference on Agile and Intelligent Manufacturing Systems*, Rensselaer Polytechnic Institute.
- Bessire, D., (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit* septembre, pp. 127-150.
- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66,.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence*, pp.1-22.
- Chan F., Qi H., (2003), « Feasibility of performance measurement system for process-based approach and measures », *Integrated Manufacturing Systems*, 14(3), pp.179-190.
- Denis Molho, Dominique Fernandez-Poisson, (2009), « Tableaux de bord, outils de performance », Paris, Eyrolles, Editions d'organisation, 200 p.
- Dornier P.P. Fender M., (2008), « Logistique globale: Enjeux - Principes – Exemples ».
- Eisenhardt K.M. Martin J.A. , (2000), « Dynamic capabilities: What are they », *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Fernandez Alain, (2005), « L'essentiel du tableau de bord. Éditions d'Organisation », 178 p
- Franco-Santos M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. et Neely, A., (2007), « Towards a definition of a business performance measurement system », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27, No 8, pp. 784-801.
- Ghiglione R. et Matalon B., (1978), « Les enquêtes sociologiques : théories et pratique », Armand Colin, Paris, 301 p.
- Giannelloni J.L. Vernet E., (1994), « Etudes de marché », Vuibert, Paris.

- Giordano Y., et coll., (2003), « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Edition EMS..
- Grenier, C. & Josserand, E. : « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart, R. –A. et coll., (1990), « Méthodes de recherche en management », Dunod, p : 104-136.
- Gunasekaran A. Patel C. Tirtiroglu. E., (2001), «Performance measures and metrics in a supply chain environment», Int. J. Op. Prod. Management, 21 (1), pp.71-87.
- Gunasekaran A., Patel C., Ronald E., (2004), «A framework for supply chain performance measurement», International Journal of Production and Economics, 87, pp. 333-347.
- Joséphine M., France L. et Yves C., (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », RECHERCHES QUALITATIVES – VOL. 26(1), pp. 110-138.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., (1992), « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », Harvard Business Review.
- Kueng P. (2000), « Process performance measurement system: a tool to support processbase organisations Total Quality Management », Vol. 11, n° 1, pp. 67-85.
- KUHN T., (1983), « The Structure of Scientific Revolutions», University of Chicago Press, p. 175.
- Laure PICHOT, (2006), « Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification » , Thèse de doctorat, Institut national des sciences appliquées de Lyon.
- LEBAS M., (1995 ), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp.66-71.
- Miles M.B. et Huberman A. M., (1994), « Analyse des données qualitatives », 2ème édition.
- Otto A. et Kotzab H. (2003), « Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain, European Journal of Operational Research, Volume 144, Issue 2, 16 January 2003, Pages 306-320.
- Teece D. Pisano G. Shuen A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, 18(7): 509-533.
- Yin R., (1990), « Case study research : Design and methods », Beverly Hills, CA : Sage Publication, p : 13.

## Le capital social : un déterminant constructif de l'employabilité ?

### Social capital: a constructive determinant of employability?

Auteur 1 : CHIKHAOUI Fatma,

CHIKHAOUI Fatma, Enseignante- chercheuse

la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sousse

Université de Sousse - Tunisie

[chikhaoui.fatma@yahoo.fr](mailto:chikhaoui.fatma@yahoo.fr)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : CHIKHAOUI. F (2020) « Le capital social : un déterminant constructif de l'employabilité ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 046-070.

Date de soumission : Septembre 2020

Date de publication : Octobre 2020



DOI : 10.5281/zenodo.5532583

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Depuis plusieurs décennies, le domaine de la santé connaît différentes transformations. Les évolutions constantes des techniques et les innovations technologiques inscrivent le métier de l'électroradiologie et l'imagerie médicale dans une perspective dynamique et évolutive. Dans ce contexte de changement rapide, et avec la rupture du contrat psychologique, les carrières sans frontière « boundaryless career » se développent. Un nouveau phénomène émerge : l'individu devient acteur majeur, voire l'« entrepreneur » de son employabilité. Dans cette perspective, le capital social devient un aspect incontournable de l'employabilité individuelle. Cette situation met en jeu les professionnels en électroradiologie médicale. Nous posons alors la question suivante : comment le capital social peut-il agir sur l'employabilité des manipulateurs en électroradiologie médicale du secteur privé ?

**Mots clés :** employabilité individuelle, capital social, carrière

## Abstract

For several decades, the health sector has undergone various transformations. The constant advancement of techniques and technological innovations put the medical imaging and electroradiology profession in a dynamic and evolving perspective. In this context of rapid change, and with the violation of the psychological contract, unlimited careers "borderless careers" are developing. A new phenomenon is emerging : the individual becomes a major player as the "entrepreneur" of his employability. From this perspective, social capital becomes an essential aspect of individual employability. This situation also involves professionals in medical electroradiology. The question which arises is : how can social capital influence the employability of manipulators in medical electroradiology in the private sector?

**Key Words :** Individual employability, carrer, social capital

---

## Introduction

Dans un environnement complexe et contraignant, où tous les secteurs connaissent différentes mutations. Le domaine de la santé connaît également des bouleversements et changements majeurs. Il ne peut pas évoluer sans la participation active des professionnels de santé (Couty et Dupont, 2005). Dans cet environnement, le métier des professionnels de santé se transforme et évolue grandement. Leur garantir un emploi à vie n'est plus de mise. Aujourd'hui, les carrières sans frontières ou carrières nomades (Cadin et al. 2003) se développent et « *la carrière ne se limite pas à une seule organisation* » (Ebi et alii, 2003 ; p.689). Un nouveau phénomène émerge : l'individu devient un acteur majeur, voire « le promoteur » de sa carrière professionnelle (Pihel, 2010). Nous parlons ici de la notion d'employabilité, qui est devenue « *une exigence essentielle pour les personnes qui aspirent à la réussite de leur carrière* » (Nauta et al, 2009 ; p.233). Elle est considérée comme un facteur influant la perception que les individus ont du succès de leur carrière. Dans ce contexte des carrières « sans frontières », où l'individu est responsable de faire de son mieux pour la construction de son trajectoire professionnelle (Baruel Bencherqui et Janand, 2017), le capital social devient un fil conducteur pour saisir les opportunités d'emploi et améliorer l'employabilité. Le capital social apparaît comme un aspect incontournable de l'employabilité de l'individu. Cette étude s'interroge sur les dimensions déterminantes de l'employabilité des manipulateurs en électroradiologie médicale du secteur privé ainsi que le rôle du capital social dans le maintien et le développement de leur employabilité.

## 1. Bases conceptuelles de la recherche

### 1.1 L'employabilité : un concept en mutation

Né en 1990, le concept d'employabilité a connu une lente mutation depuis son apparition en Angleterre. Ce phénomène a émergé dans une conjonction où il y a un ratio entre emploi et chômage. A l'origine, il s'agit surtout d'opérer une dichotomie dans la population entre les individus employables, c'est-à-dire ceux ayant des aptitudes pour bénéficier d'un emploi stable sur le marché du travail versus les inemployables n'ayant pas cette capacité d'un point de vue médical et pouvant bénéficier des aides sociales (Gazier, 1999).

Dans les années 1950, l'employabilité a été développée aux Etats-Unis essentiellement par des médecins et des praticiens de réhabilitation. Elle a été destinée aux handicapés en se focalisant sur les aptitudes productives de l'individu qui sont appréciés par des tests d'aptitudes (Finot, 2000). Gazier (1990) décrit cette employabilité d'« employabilité médico-sociale ».

En France, une attention particulière a été portée à cette notion d'employabilité de manière statistique par le sociologue Ledrut en 1966 en s'adressant aux chômeurs (Hofaidhllaoui et Peretti, 2013). Cette version française de l'employabilité est collective et qualifiée « d'employabilité-flux ». Elle se présente comme un aspect statistique et prédictif permettant d'estimer la probabilité que peut avoir une personne à la recherche d'emploi. Vers la fin des années 1970, une autre version de l'employabilité s'est développée : « l'employabilité performance attendue sur le marché du travail ». Elle renvoie à « *la capacité à extraire un revenu sur le marché du travail pour une période donnée* » (Saint-Germes, 2008). Cette version s'intéresse à la sanction monétaire de la participation au marché du travail, c'est un mixte probabilisé de temps et d'argent.

A partir des années 1990, deux nouvelles vagues de versions de l'employabilité apparaissent « *cherchant à combiner l'action individuelle et son contexte* » (Gazier, 1990). La première est qualifiée d'« interactive » et la seconde d'« initiative ». L'employabilité interactive se réfère à la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi significatif compte tenu de l'interaction entre ses capacités individuelles dynamiques et le marché du travail (Canadien Labor Force Development Board, 1994). Afin de bien mettre en évidence les différents facteurs qui contribuent à la construction de cette « capacité », et par conséquent l'employabilité du salarié, de nombreux chercheurs vont encore plus loin et mettent en lumière l'employabilité sous d'autres aspects en combinant des éléments individuels et organisationnels, internes et externes. Finot (2000) propose une définition plus globale et interactive de l'employabilité :

« l'employabilité, c'est les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables ». La seconde vision, nommée employabilité initiative, nous intéresse le plus dans le cadre de cette recherche, fait de l'individu le principal acteur du maintien et du développement de son employabilité. Dans cette perspective individuelle, l'employabilité cherche à matérialiser « la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement » (Pelosse et al., 1996 ; p.7). Selon Thierry (1995), cette capacité est le fruit d'expériences et de compétences utiles à l'emploi actuel et futur. Pour Albert et Emery (1998), l'employabilité traduit le fait de se rendre désirable et attirant sur le marché de l'emploi en interne ou à l'externe de l'entreprise. Pour Hategekimana (2002, p.42), l'employabilité désigne « la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois en interne ou en externe de l'entreprise sur le marché du travail ». Au sens d'Othmane (2011, p.47), cette version initiative de l'employabilité « insiste sur la responsabilité individuelle à mobiliser un capital humain et un réseau de relations pour améliorer sa position sur le marché du travail ». L'individu est ainsi un élément majeur au sein des définitions de l'employabilité initiative.

## 1.2 L'approche individuelle de l'employabilité

Le cadre conceptuel de l'employabilité dans la perspective d'une approche individuelle considère que les individus sont les « maîtres » de leur avenir professionnel. Au fil des temps, les contours de la définition de l'employabilité connaît des évolutions nuancées. Certains chercheurs, ont défini l'employabilité, à travers le critère de la capacité à trouver ou retrouver un emploi (Thierry, 1995 ; Barkatoolah, 2000), une volonté d'être mobile et une connaissance du marché du travail (Kluytmans et Ott, 1999), la capacité à mobiliser ses compétences (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2005), la capacité à réaliser des opportunités de carrière (Fugate et al, 2004), la capacité à mobiliser ses compétences (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2004). D'autres auteurs, ont présenté l'employabilité individuelle à travers de multiples dimensions. Ainsi, au sens de Barkatoolah (2000) l'employabilité est « la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ». L'auteur précise que l'employabilité recouvre trois dimensions distinctes :

- la capacité à rester dans un emploi ;

- la capacité à se déplacer vers emplois proches ;
- et la capacité à changer de travail, d'entreprise ou de secteur professionnel.

A leur tour, Fugate et al (2004) ont proposé un modèle de l'employabilité avec une responsabilité centrée uniquement sur l'individu. Dans leur conceptualisation, l'employabilité individuelle inclue une série de notions liées pour aider le salarié à s'adapter efficacement aux différents changements liés au travail qui ont lieu dans le contexte économique actuel (Bader, 2007). Ainsi, selon ces auteurs, l'employabilité *est* « *une forme d'adaptation active spécifique au travail qui permet aux individus d'être capables d'identifier et réaliser des opportunités de carrière* » (Fugate et al, 2004 ; p.16). Ils précisent que l'employabilité est une combinaison entre aspects psychologiques et individuels (Blanchette, 2017). Selon leur conceptualisation, l'employabilité relève de trois dimensions suivantes :

- « L'identité de carrière » (qui je suis, qui je veux être professionnellement) qui renvoie à une conception plus ou moins cohérente des différentes expériences et souhaits de carrière.
- « L'adaptation personnelle » qui représente l'aptitude à s'adapter aux changements et être en phase les exigences du marché du travail (Chan, 2000).
- « Le capital humain et social » possédé par les personnes (formation, compétences, connaissances, expériences et relations sociale de l'individu). C'est le critère qui influence les facteurs déterminants en vue d'un avancement de carrière (Blanchette, 2017).

Van der Heijde et Van der Heijden (2004, p.143) ont défini l'employabilité comme « *l'accomplissement continu, l'acquisition ou la création de travail grâce à l'utilisation optimale des compétences* ». Dans leur conceptualisation, l'employabilité est construite selon une approche basée sur les compétences de l'individu qui s'inscrit dans le courant de l'approche par les ressources (Wernerflet, 1984). Cette dernière met l'accent sur les compétences susceptibles de rendre l'organisation plus performante, flexible et plus compétitive.

Van der Heijde et Van der Heijden (2004) ont distingué cinq dimensions de l'employabilité basée sur les compétences de l'individu :

- « L'expertise professionnelle » qui est caractérisée non seulement par les connaissances mais aussi les compétences liées au domaine de travail (Hofaidhllaoui et Vatteville, 2011).

- « L'anticipation et l'optimisation » qui se traduit par la préparation à de futurs changements d'une manière personnelle et créative au sein du secteur du travail et de l'emploi afin de s'efforcer d'obtenir les meilleurs résultats possibles (Hofaidhllaoui, 2009)
- « La flexibilité personnelle » qui couvre l'adaptation facile à toutes les sortes de changements économiques et organisationnelles que peuvent connaître le salarié au sein de son parcours professionnel. La conjoncture actuelle engendre pour les salariés d'être préparés aux différents changements et savent en tirer profit pour développer leur carrière.
- « L'esprit collectif » qui se définit par une participation suivie d'un succès au sein de divers groupes de travail. Le travail collectif suppose un partage des savoirs, des expériences, des responsabilités, des objectifs, etc.
- « L'équilibre » qui est une dimension relative au compromis entre les intérêts de l'employeur et les intérêts du salarié (Van der Heijde et Van der Heijden, 2004).

Prenant en compte les environnements dynamiques de travail et de carrière, Fugate et Kinicki (2008, p.504) ont abordé l'employabilité comme étant une disposition permettant de « *rendre compte les caractéristiques individuelles qui favorisent les comportements adaptatifs* ». Selon ces auteurs, cette employabilité dispositionnelle repose sur cinq dimensions :

- « L'ouverture aux changements dans le travail » qui soutient l'apprentissage continu et qui permet d'identifier et de réaliser les opportunités de carrière, en améliorant ainsi la capacité d'adaptation personnelle.
- « La résilience dans le travail et dans la carrière » qui stipule que les personnes résilientes ont une évaluation positive d'elles-mêmes et ont une vision optimiste des facettes de leur vie (Aspinwall et Taylor, 1992).
- « La proactivité dans le travail et dans la carrière » qui décrit les personnes proactives dans le travail par des personnes qui cherchent les informations pertinentes pour leur travail et pour leurs intérêts personnels de carrière. Les personnes proactives faces aux changements « *sont, et seront, les plus employables, quel que soit le contexte* » (Saint Germe, 2008 ; p.51).
- « La motivation dans la carrière » qui se base essentiellement sur le degré de contrôle de motivation et l'engagement vers l'apprentissage. Les personnes qui possèdent ce type

de motivation sont en capacité de faire des plans et des stratégies de carrière (Bencherqui et Fronteau, 2017).

- La dernière dimension est « l'identité de carrière » qui est axée sur la motivation, la direction et le but aux efforts axés sur la carrière (Fugate et Kinicki, 2008). Elle a une influence sur les besoins, aspirations et potentiel de l'individu. Il s'agit d'une auto-définition dans un contexte de travail.

### 1.3 Vers une définition du capital social

Le capital social est un concept qui a connu une lente mutation depuis son émergence au début du XXème siècle. Différents chercheurs, se sont intéressés à ce concept, et ont proposé un nombre important de définition. Hanifian (1916, p.130) a été le premier à proposer la définition du capital social. Il le définit comme « *les substances intangibles qui comptent dans la vie quotidienne des gens, à savoir ; la bonne volonté, la camaraderie, la sympathie mutuelle et les relations sociales entre groupes d'individus et des familles qui composent une unité sociale* » (cité par Baruel Bencherqui et Janand 2017). En 1973, Granovetter a étudié plus spécifiquement ces relations sociales et a distingué deux types de liens pouvant être noués entre les individus : des liens forts qui caractérisent le cercle intime de l'individu (des liens tissés avec l'entourage proche) et des liens faibles liés aux connaissances vagues (des liens tissés entre individus qui ne sont pas forcément proches) (Mayegle et Ngo Omam, 2015). Toutefois, au début des années 1980, ce concept de capital social a commencé à attirer l'attention des sociologues et économistes avec les travaux de Bourdieu. Ce dernier l'a défini comme étant « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter connaissance et d'inter reconnaissance* » (Bourdieu, 1980 ; p. 2). Dans son article séminal, l'auteur part du postulat selon lequel, pour atteindre son but, l'individu ne se sert pas seulement des moyens matériels et de ses habiletés personnelles, mais également de ses relations sociales. Coleman (1990) s'est également intéressé à ce concept. Il le considère comme le produit des interactions sociales dans le temps et l'a défini « *en tant que n'importe quel aspect de la structure sociale qui crée la valeur et facilite les actions des individus dans cette structure sociale* » (Coleman, 1990).

Contrairement à Bourdieu (1980) et Coleman (1990), qui mettent l'accent sur le groupe social auquel appartient l'individu, Putnam (1996) stipule que le capital social se construit grâce aux comportements et attitudes volontaires de l'individu. Il le définit comme la participation de

l'individu aux activités sociales collectives : loisirs, activités politiques, religion, etc. Pour Putnam(1996), le capital social est *«représenté par les caractéristiques d'une organisation sociale comme les réseaux, les normes et la confiance sociale qui facilitent la coordination et la coopération pour des intérêts mutuels »*. Lin (2000) a largement contribué à cet engouement par ses réflexions à travers la théorie des ressources sociales en soulignant le rôle de l'individu dans la construction de son capital social. Selon la perspective de Lin (2000), le capital social est *« un produit de la structure sociale, utilitaire grâce à l'action voulue et émise par l'individu qui l'investit »* (cité par Kamanzi, 2006). Pour Field (2008), le capital social est l'ensemble des relations sociales que nous établissons chaque jour de notre vie. Le capital social correspond ainsi à l'investissement fourni par l'individu dans les relations qu'il entretient avec les autres. Nous adoptons la définition de Adler et Kwon (2002), qui est générale et couvre les liens sociaux internes et externe : *« le capital social représente les ressources actuelles et potentielles que l'individu peut obtenir à partir de ses réseaux de relations ou de son milieu social. Le capital social comprend le réseau et les avantages qui peuvent être mobilisés grâce au réseau »* (citée par Bader, 2007 ; p.110).

## **2. Réflexion sur le capital social et employabilité : quelle articulation ?**

### **2.1 Aperçu sur la théorie des ressources sociales**

A travers la théorie des ressources sociales, Lin (1995) part du postulat selon lequel le capital social joue un rôle incontournable dans la course aux emplois (Lin, 1995). Selon Lin, les relations sociales constituent des ressources sociales *«dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à l'individu de survivre ou de préserver des acquis »* (Lin, 1995 : p. 687). A partir de son postulat, Lin (1995) propose deux concepts à la fois séparés et liés : « l'accès » et l'« usage » du capital social. L'accessibilité se réfère à *« un ensemble de ressources sociales disponibles et potentielles »* (cité par Kamanzi, 2006 ; p.48), alors que l'usage concerne la mobilisation des liens sociaux. Lin (1995) souligne qu'il ne s'agit pas uniquement d'accéder aux ressources sociales mais il faut s'en servir d'eux. Dans la mesure où ces contacts soient non seulement mobilisables mais également mobilisés.

Dans sa théorie, Lin (1995) met en évidence deux sortes d'interaction sociales dans la course aux emplois : les premières qu'il qualifie des actions « homophiles » qui concernent les liens entre les individus qui sont hiérarchiquement équivalentes et les secondes, qu'il nomme

« hétérophiles » qui ont traits aux interactions sociales nouées entre individus qui sont, par exemple, de niveaux hiérarchiques différents (Lin, 1995).

Lin (1995) précise également que la théorie de ressources sociales se concentre sur la qualité des ressources d'un réseau en termes de prestige, de statut social, de richesse et de pouvoir. Il montre que « *plus le statut social des contacts personnels est étendu et surtout important, plus l'emploi trouvé par le biais de ces contacts correspond à un statut social élevé* » (Chollet, 2006 ; p. 26). L'auteur a adopté une vision hiérarchisée de la société, l'individu dispose d'autant plus de capital social qu'il a des contacts avec des personnes qui évoluent dans des classes sociales plus élevées que lui (Bader, 2007).

Les ressources sociales mobilisées constituent ainsi un atout dans le processus d'insertion sur le marché du travail (Lin, 1995).

## **2.2 Le capital social, un élément déterminant de l'employabilité individuelle**

Dans un environnement caractérisé de plus en plus par l'expansion des connaissances et des compétences professionnelles, le capital social joue un rôle important dans le développement professionnel des individus (Van Der Heijden et Van Der Heijde, 2004 ; Bader, 2007). Les relations sociales et les contacts personnels sont d'une grande utilité pour l'individu. Ils lui permettent d'accéder à des bénéfices et des avantages divers (Bader, 2007). Ainsi, dans la vie de beaucoup de gens, les liens avec des personnes influentes, des amis, des collègues ou avec des membres de la famille ainsi que les réseaux de relations professionnelles donnent le maximum de chance pour accéder à des informations concernant des opportunités d'emplois, des possibilités de trouver ou retrouver un emploi (Burt, 1992 ; Granovetter, 1973 ; Lin et Dumin, 1986). Selon Kamanzi (2006), qu'elles soient fondées sur les relations de parenté, d'amitié ou de connaissance, les ressources sociales augmentent la probabilité d'employabilité sur le marché du travail.

Plusieurs travaux de recherche ont étudié l'importance du capital social pour le renforcement de l'employabilité individuelle (Granovetter, 1973 ; Lin et Dumin, 1986 ; Lin et al., 1981 ; Burt, 1992 ; 1997 ; Seibert et al., 2001b ; Podolny et Baron, 1997 ; etc.). Ces études ont montré que sur le marché du travail, plus le réseau relationnel d'un individu est étendu plus son succès professionnel est important (Lin et Dumin, 1986 ; Podolny et Baron, 1997 ; Seibert et al., 2001b). Dans ce sens, Granovetter (1973) souligne que la force des réseaux de relations peut

permettre à un individu d'accéder au travail qui lui convient. L'auteur ajoute que le capital social d'un salarié permet d'éclairer ses compétences et sa personnalité et d'augmenter ses chances de mobilités futures et sa capacité à saisir ou à trouver un emploi (Granovetter, 1973). Boxman et al (1991) précisent que les réseaux de relations rendent l'individu plus visible dans le monde professionnel. Sabel (1991) rejoint ces idées, et montre que les individus assurent leur employabilité par la participation à des réseaux et des relations professionnelles et sociales à l'extérieur de l'entreprise. A ce niveau-là, avoir des réseaux des relations s'avère très important pour le maintien et le développement de l'employabilité. Greenhauss et Callanan (1994) précisent que la création des contacts utiles à travers la participation à des organisations formelles et des associations permettent à l'individu d'accéder à des informations sur les opportunités d'emploi et les compétences exigées pour les saisir, cela est notamment pour les individus dont l'emploi actuel est en danger. A son tour, Henguelle (1993), met en évidence l'importance des recommandations et des liens de parenté lui servent dans l'amélioration de son employabilité. Pour Raider et Burt (1996 ; p.198), *« par rapport à l'obtention d'un emploi, les personnes dans les carrières sans frontières sont plus souvent impliquées dans la recherche d'emploi que les individus avec un modèle de carrière plus traditionnel au sein de l'entreprise et ils auront donc plus souvent l'occasion de faire appel à leurs contacts pour des informations sur des opportunités d'emploi »*. Egalement, dans la majorité des conceptualisations du concept de de l'employabilité, l'accumulation capital social se présente comme une dimension importante (Kanter, 1995 ; Kluytmans et Ott, 1998 ; Lindsay et al., 2003 ; Hillage et Pollard, 1998, etc.). Des théoriciens comme Arthur et al (1995) évoquent le terme de « knowing whom » qui signifie un réseau de relations personnelles permettant aux salariés l'accès à l'information sur les opportunités d'emploi. De même, dans leur conceptualisation de l'employabilité individuelle, Fugate et al (2004) prennent en compte la dimension « capital humain et social ». Les auteurs suggèrent que le capital social représente les relations que l'individu a dans des réseaux sociaux. La taille et la diversité des réseaux et la force des relations dans ces réseaux sont deux caractéristiques importantes qui déterminent le potentiel d'information et d'influence (Bader, 2007). Au sens de Fugate et al (2004), le capital social favorise la capacité individuelle d'identifier et réaliser des opportunités d'emploi. Ces réseaux peuvent fournir des informations et des recommandations utiles pour l'emploi actuel, pour la promotion interne, mais également, pour la recherche d'emploi. Dans une autre étude, Van der Heijde et Van der Heijden (2005) ont considéré le capital social comme un investissement à travers la dimension « sens du

collectif ». Selon ces auteurs, ce sens du collectif passe notamment par les réseaux c'est-à-dire les amis, la famille ou les connaissances et ont ainsi des opportunités d'emploi ou de promotion plus rapides. S'agissant de Fugate et Kinnicky (2008), ils retiennent la proactivité dans le travail et la carrière comme une dimension de l'employabilité et précisent qu'être proactif dans la carrière professionnelle passe par une capacité à mobiliser son réseau de relation. Cette capacité à utiliser et mobiliser un réseau est particulièrement importante (Gazier, 1999). Elle est l'une des caractéristiques d'un individu employable dans la mesure où le fait de capter de l'information permet à l'individu de progresser dans sa carrière. Dans le cadre de ses recherches, Smith (2010) précise que le « networking » est l'un des moyens de se constituer un capital social et, par ricochet, une augmentation substantielle de l'employabilité individuelle (Blanchette, 2017). Smith (2010) ajoute que sont les réseaux sociaux présents sur internet mises en relation individuelle de façon virtuelle. Pour Othmane (2011), le capital relationnel est considérée comme un véritable tremplin à l'emploi et un élément important de l'employabilité. L'auteur précise que les mises en relations sur le marché du travail sont considérées comme des arguments importants pour raisonner en termes de construction de l'employabilité (Othmane, 2011) dans la mesure où elles peuvent fournir des informations utiles sur l'état du marché du travail et des recommandations pour la promotion interne ou externe. D'après Lazarova et Taylor (2009), pour pouvoir renforcer son employabilité l'individu doit miser sur son capital de carrière constitué d'un capital social. Ce qui indique qu'« *avancer dans sa carrière n'est pas un acte solitaire* » (Cerdin, 2000, p. 58). Ainsi, développer un capital social est susceptible d'apporter des informations sur les orientations du maintien et du développement de l'employabilité.

### 3. Méthodologie de l'étude qualitative

Il nous paraît que le sujet de l'employabilité des professionnels de santé mérite une attention particulière vu qu'à notre connaissance, aucune recherche empirique n'a pris en considération cet échantillon. Ainsi, pour explorer notre problématique de recherche, nous avons adopté une posture épistémologique interprétativiste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003, p. 40), « *pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions* ». Nous avons commencé par recenser les variables clés de notre recherche par le recours à la revue de la littérature. Par la suite, nous avons construit un guide d'entretien. Ainsi,

des entretiens semi-directifs ont été effectués d'une durée moyenne de 1h10 dans le lieu de travail du répondant tout en assurant l'anonymat et le confidentiel.

L'échantillon de notre étude comprend 22 répondants ventilés de manière assez égale au niveau du genre entre les hommes (13 répondants) et les femmes (9 répondants). Pour ce qui est des professions, notre échantillon est constitué des manipulateurs en électroradiologie médicale tunisiens du secteur privé travaillant en radiothérapie, scanner et IRM. Au niveau de la formation, la majorité des répondants ont un Bac + 3 (15) et les autres ont un Bac + 5 (7). En ce qui concerne le type de contrat de travail, un grand nombre de personnes interrogées est en CDI (16) et dans une moindre mesure en CDD (6). Au niveau de l'âge, tous les répondants sont dans la tranche des 31-40 ans.

Toutefois, dans un premier temps, nous n'avons pas pu mener les entretiens à cause de leur refus. Nous avons ainsi trouvé beaucoup de difficulté de les faire participer à notre étude. Nous avons réussi dans un deuxième temps à convaincre et interroger uniquement trois répondants. Par la suite, nous avons eu recours à la technique de boule de neige (ces trois personnes nous ont indiqué d'autres personnes correspondant au profil recherché par notre enquête). Les retranscriptions ont été effectuées dans la semaine qui a suivi les entretiens, conformément aux recommandations de Miles et Huberman (1994). Sur la base de ces retranscriptions, nous avons procédé à l'analyse de notre contenu qui s'applique parfaitement à l'objectif de cette phase qualitative. Quivy et Campenhoudt (2006, p.202) précise que l'analyse de contenu est de plus en plus essentielle dans les recherches en sciences de gestion puisqu'elle « offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations émergeant du terrain et présentant un certain degré de profondeur et de complexité ». Soulignons, que nous avons préféré de procéder à l'analyse de contenu thématique, méthode largement utilisée pour l'étude des discours (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2003 ; Evrad et al., 2003) et qui s'applique parfaitement à l'objectif de cette phase qualitative.

#### **4. Discussion des résultats de l'étude qualitative**

Dans cette partie, nous allons essayer de faire apparaître les points essentiels trouvés à travers notre étude qualitative. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons les dimensions de l'employabilité des manipulateurs en électroradiologie médicale. Dans un deuxième temps, nos résultats seront discutés autour de l'impact du capital social sur le maintien et le développement

de leur employabilité tout en expliquant les instruments individuels qui concourent à la création du capital social favorable pour promouvoir l'employabilité.

#### 4.1 Les dimensions déterminantes de l'employabilité individuelle

L'employabilité se situe dans le courant des nouvelles approches de la carrière (Dany, 2004 ; Thierry, 2002) qui mettent l'accent sur l'individu en tant qu'acteur de son parcours professionnel. Ce dernier doit jouer un rôle de plus en plus réactif et prendre sa carrière en mains, soit pour garder sa position en interne et profiter des opportunités qui peuvent se présenter, soit pour garder une valeur sur le marché du travail externe.

Dans le cadre de cette étude qualitative les manipulateurs en électroradiologie médicale interrogés considèrent qu'actuellement, il y a une forte évolution de la profession médicale et d'ici quelques années il y'aura une très forte explosion des innovations technologiques qui conduira à l'émergence de nouvelles compétences. Compte tenu des divers changements, les répondants insistent sur l'importance de suivre l'évolution et la rapidité des technologies de l'information et de la communication et mettent l'accent sur la responsabilité individuelle par un changement du « comportement rigide » vers un « comportement réactif ».

*« Nous vivons dans un monde en plein évolution. Et le domaine de la santé ne cesse d'évoluer. Nous sommes dans un état ce qu'on appelle l'incertitude. Nous sommes en mesure d'avancer et d'être des personnes responsables, ».*

*« J'avais un collègue actuellement en chômage... qui était tellement rigide, retiré sur lui-même, à chaque fois les patients réclament son comportement sévère. Dans ce métier-là tu dois être toujours en évolution, avec une forte personnalité sinon tu te trouves au chômage ».*

*« Aujourd'hui, c'est l'évolution très rapide, donc, je dois pouvoir s'adapter en permanence aux nouvelles versions des logiciels qui apparaissent tous les ans et voire même tous les 6 mois ».*

De ce fait, les répondants accordent énormément d'importance à cette capacité d'anticipation et d'acceptation du changement. Pour eux, être employable c'est avoir une grande ouverture sur l'extérieur. Selon la conceptualisation de Fugate et al (2004), l'ouverture au changement (openness) est une dimension essentielle d'un individu employable. Ce dernier doit percevoir les changements au travail comme des défis plus que des menaces. Bader (2007) ajoute que les personnes ouvertes au changement font preuve d'une flexibilité quand ils sont confrontés aux

défis qui accompagnent les situations incertaines. Cette flexibilité personnelle a été également soulignée par les interviewés.

*« Celui qui est capable de s'adapter à toutes sortes de situations, être positif, est le seul qui peut progresser et assurer la continuité de sa carrière ».*

*« On doit rester éveillé pour suivre le chemin demain, le mois prochain, l'année prochaine et les années prochaines ».*

*« Je suis pour le changement, ça ne m'a jamais fait peur de changer d'un lieu de travail vers un autre car mes capacités me le permettra »*

*« Dans mon métier, je dois être flexible mais dans quel sens cette flexibilité ? Je dois être très intéressé par les nouvelles technologies médicales car bien évidemment la science et le domaine de l'imagerie ne cesse d'évoluer ».*

*« Je suis ambitieux et positif, je suis toujours dans une optique d'amélioration, je veux améliorer mes compétences, je dois être à jour de tout ce qui se passe, je dois garder une image positive de moi et la faire circuler comme il le faut pour garder ma place et même l'améliorer »*

*« Il y a une évolution rapide des techniques et des matériels d'imagerie et radiologie médicale qui nous imposent une grande faculté d'adaptation et de curiosité pour pouvoir conduire des appareils très complexes ».*

*« Pour faire un scanner, je dois préparer le patient, préparer le matériel mais aussi réaliser des images, être flexible est donc ce cas-là est tellement nécessaire ».*

Ainsi, cette flexibilité personnelle implique l'optimisme et une grande capacité adaptation aux changements et constitue un élément fondamental de l'employabilité (Othmane, 2011).

Toutefois, lors de cette phase qualitative exploratoire, les personnes interviewées mentionnent la forte expertise liée au domaine de l'imagerie et radiologie médicale comme composante indispensable de l'employabilité. Cette dimension constitue le point commun à toutes les définitions trouvées dans la littérature sur le concept d'employabilité Au sens de Van der Heijde et Van der Heijden (2005), une forte expertise professionnelle est extrêmement importante pour trouver et conserver un emploi qualifiée. Othmane (2011) précise que dans la théorie de carrière cette l'expertise professionnelle se réfère au savoir-faire professionnel (Knowing How) et qui est une condition préalable à l'employabilité et à la progression de la carrière (Bader, 2007).

*« A part notre formation universitaire, nous disposons des savoirs techniques d'une profondeur importante ».*

« C'est un métier risqué vue les radiations, donc on doit être tellement expert dans le domaine. Un métier qui demande des dosages respectés, des appareils réglés au millimètre près ».

« En tant que manipulateur d'électroradiologie j'exerce mon métier sur la base de mes connaissances et mes expériences... Le côté technique est tellement important, je dois bien le maîtriser pour pouvoir réussir mon parcours ».

« Le champs des compétences doit être élargi pour avoir une bonne réputation. De l'expertise et des compétences médicales, physiologiques et également anatomiques sont nécessaires ».

« Pour bien me comprendre, un manipulateur en scanner effectue des actes divers et lorsqu'il exerce son métier il doit adapter des techniques bien précises qui demandent beaucoup voire énormément des connaissances et bien évidemment une forte expérience dans le domaine ».

«...Pour poursuivre ma carrière professionnelle je dois avoir les compétences techniques nécessaires. Sans ces compétences là rien n'est possible. Mais également je suis toujours en contact direct avec des patients et qui sont souvent inquiets sur leur état de santé. De ce fait, les compétences relationnelles et humaines sont également importantes »

« Rester employable à mon avis personnel c'est être expert pour exercer convenablement le métier. Pour moi, les compétences reposent sur la maîtrise des matériels complexes qui nécessitent des techniques d'imagerie médicale délicates »

« Étant donné qu'on manipule des matériels de haute technologie, on doit donc les maîtriser parfaitement. Pour les IRM (imagerie par résonance magnétique), pour les images on doit traiter et analyser du côté anatomique avant d'envoyer le rapport au médecin ».

A travers ces résultats, nous avons pu montrer que l'employabilité de l'individu lui réclame plus de dynamisme, d'adaptabilité et une forte expertise professionnelle. Toutes les personnes interrogées sont conscientes de l'importance de leurs capacités et volontés individuelles pour piloter leur employabilité.

#### **4.2 La mobilisation du capital social: une condition pour le développement de l'employabilité individuelle**

L'un des pionniers à aborder la notion de capital social est le sociologue américain James Coleman (1990) dans une approche micro-économique. Selon lui, le réseau de relations sociales est considéré comme un investissement et constitue une ressource précieuse pour la conduite des affaires sociales. Toutefois, le concept du capital social s'utilise aussi bien au niveau de l'individu où il renvoie à la structure et la qualité des relations que l'individu crée et maintient

avec d'autres personnes. Ces relations lui permettent d'accéder à des informations concernant l'amélioration de l'emploi actuel, des possibilités et des opportunités de trouver, ou à changer d'emploi (Burt, 1992 ; Granovetter, 1973 ; Lin et Dumin, 1986).

Dans la plus part des entretiens que nous avons menés, les manipulateurs en électroradiologie médicale interrogés pensent que dans le contexte actuel, le capital social est fondamental dans la construction de la trajectoire professionnelle.

*« Tout se passe par le relationnel aujourd'hui. Pour consulter un médecin par exemple tu essayes de prendre des informations de ton entourage, de tes contacts, sur FB, .... Que direz-vous donc d'un emploi ? C'est normal de nos jours, avoir des relations et surtout des relations professionnelles est tellement important pour trouver un emploi ».*

*« Le savoir être est la clé de la réussite aujourd'hui. Les softs skills oui ! Comment se comporter avec autrui ? Mes comportements et attitudes m'ont servi pour avoir un carnet de contact qui fait partie actuellement de ma réussite professionnelle ».*

*« C'est plus comme avant, beaucoup des changements qu'on doit les accepter, et avoir des informations sur ces changements c'est à travers les rencontres professionnelles, les réunions, les congrès, ... »*

*« J'ai parlé avec un médecin que je suis à la recherche d'un autre emploi et il m'a beaucoup aidé. C'est grâce à lui que je suis là aujourd'hui ».*

*« Comment je peux avoir des informations sur l'utilisation d'un nouveau appareil ultra sophistiqué, c'est grâce à mes collègues et mes contacts professionnels ».*

*« Pour mon cas, dans mon domaine d'imagerie médicale, être capable de constituer et d'entretenir des relations surtout avec les médecins les plus connus permet une réussite professionnelle ».*

Toutefois, à travers cette étude, les répondants insistent sur deux instruments individuels qui peuvent agir sur la relation entre employabilité et capital social à savoir ; l'agilité d'apprentissage et la personnalité proactive.

#### **4.2.1 L'importance de l'agilité d'apprentissage dans la coopération entre capital social et employabilité individuelle**

Les manipulateurs en électroradiologie médicale évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus dynamique. De ce fait, l'employabilité devient une obligation pour eux. Ces derniers sont invités à prendre plus de responsabilité à gérer leur carrière par eux-mêmes. Les

répondants mettent l'accent sur l'importance de se former et d'apprendre en permanence. Cette idée rejoint celle de plusieurs chercheurs (Bagshaw, 1997 ; Clarke, 1997; London et Smither, 1999 ; De Grip al., 2004 ). Dans la littérature, la formation professionnelle continue est une stratégie très importante d'apprentissage dans la mesure où elle s'inscrit dans une optique de développement de l'employabilité du salarié (Groot et Van Den Brink, 2000 ; Sanders et De Grip, 2004 ; Bader, 2007). Elle « aide au développement de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises » (Peretti, 2005, p. 393). Le salarié doit tirer profit des formations professionnelles et de toutes sortes d'apprentissage liées à son métier ou non, pendant le temps de travail ou en dehors du temps du travail, et même à sa charge, pour le renforcement de son employabilité. Toutefois, cette agilité d'apprentissage permet au salarié de bénéficier des contacts sociaux et d'acquérir une meilleure image de soi. Baruel Bencherqui et Janand (2017) ajoutent dans ce sens que les dispositifs de formation sont l'occasion pour les personnes d'étendre leurs réseaux. Notre étude va dans le même sens que cet argument. Ainsi, dans leurs discours, les répondants considèrent que les opportunités d'apprentissage à travers la formation professionnelle, la participation à des ateliers, conférences, séminaires, congrès... permettent de créer des réseaux de relations professionnelles utiles pour l'accès à l'emploi et le succès de carrière.

*« Bien évidemment, chaque formation est un moyen d'apprentissage et un moment de faire connaître des gens et d'élargir nos connaissances sociales. Personnellement, j'ai travaillé au centre x pendant 4 ans. J'ai senti vraiment la routine. Je me suis donc engagé vers le chemin du développement, j'ai commencé par améliorer mon niveau d'anglais à travers des formations, j'ai participé à des séminaires et des conférences dans le domaine de la radiothérapie. Ces moments-là, m'ont permis d'avoir un bon carnet de contact et d'avoir une autre opportunité de travail avec un salaire beaucoup plus élevé et d'autres avantages ».*

*« Je vous garantis que les congrès internationaux représentent le premier vecteur pourvoyeur des relations sociales. En 2018, j'ai participé à un congrès de formation sur la lutte contre le cancer en Afrique. A travers lequel, j'ai eu l'opportunité d'élargir mon réseau. D'ailleurs, j'ai eu une opportunité de travail au Maroc mais pour le moment mes engagements personnels ne me le permettent pas. Pour vous dire que ces occasions d'apprentissage et d'échange sont tellement importantes dans notre domaine ».*

*« Nous sommes encore jeune, j'ai 35 ans et mon chemin professionnel est encore long et maintenant c'est plus comme avant. Je dis ça, parce qu'à l'époque de nos parents, il y a le*

*secteur public où tu peux faire une carrière de 30 ans. Mais aujourd'hui le mot carrière on peut plus le définir. Mais ce que je peux vous dire, c'est qu'avoir un bon côté relationnel peut nous aider énormément dans la vie professionnel.... ça vient des rencontres, des ateliers et des séminaires».*

*« Mes relations viennent de ma volonté personnelle de bouger. J'assiste souvent à différentes conférences et débats et je fais beaucoup de contacts et des relations... et je vous dis qu'actuellement les personnes participent à des formations, conférences ou autres ayant comme premier objectif d'élargir leurs réseaux».*

Les répondants soulignent ainsi qu'avoir que l'agilité d'apprentissage fournit à l'individu des compétences et des connaissances nécessaires et lui permet de s'inscrire dans un réseau relationnel et professionnel. Ce réseau est un élément tellement important dans la mesure où il permet à l'individu d'accéder à des informations utiles afin de connaître la situation du marché d'emploi interne ou externe mais également ça lui permet de se situer sur le marché du travail.

#### **4.2.2 La personnalité proactive : une nécessité importante dans la relation entre capital social et employabilité individuelle**

Actuellement, et étant donné les nouvelles opportunités technologiques et la flexibilité croissante dans les carrières, la personnalité proactive a été déjà citée comme un trait de personnalité primordial et déterminant de l'employabilité des manipulateurs en électroradiologie médicale. Ce résultat rejoint celui de Bader (2007) qui définit les personnes proactives comme celles *«qui repèrent et explorent les opportunités, font preuve d'initiative, agissent et persévèrent jusqu'à ce qu'elles atteignent leurs objectifs à travers le changement »*. Ces individus sont plus capables de créer et d'activer des relations interpersonnelles. Oh et Kilduff (2008) ont montré que ceux qui sont proactives et présentent plus d'adaptabilité sociale ont des plus de réseaux relationnels. Toutefois, dans notre étude, la personnalité proactive a été mentionnée dans les discours, dans la mesure où, elle explique la volonté de l'individu d'activer son réseau de relation afin de maintenir une employabilité durable. Les répondants ont noté que la personnalité proactive agit fortement sur la construction d'un capital social et ce qui peut avoir une influence sur le développement professionnel. Autrement dit, il revient à l'individu d'agir pour le développement de son employabilité et se doter d'une personnalité proactive pour sortir de son cercle traditionnel et élargir son capital social.

« Je suis d'accord sur le fait que les relations au fil du temps est un bon moyen pour trouver une opportunité de travail intéressante, mais, les relations que nous faisons viennent de nous-même ».

« ...il faut être actif aujourd'hui, ça fonctionne comme ça... Par exemple, si je prends mon cas, si je n'ai pas la capacité à chercher, à bavarder avec les autres et à créer des liens je ne peux pas garder ma position actuelle».

« Je suis tout à fait d'accord avec vous. Avoir un réseau relationnel surtout dans le domaine de l'imagerie médicale est vraiment essentielle pour être toujours employable. Mais avoir ce réseau-là n'est pas une tâche facile... et à mon avis que tout vient de notre personnalité ouverte et extraverti »

« Quand tu débordes d'énergie, que tu aimes être entourée d'autres personnes, de participer à des discussions avec eux ça va vous enrichir d'une part, et d'autre part, cet enrichissement est utile pour rester employable».

« Si j'ai des difficultés de construire un réseau, c'est sûre que ça provient de moi-même. Si je suis introvertie, je préfère rester dans mon coin, j'ai de mal à nouer des relations, je suis trop réservée,...donc le monde du travail ne sera pas accueillant pour moi ».

« J'ai pris mon avenir en main, je suis visionnaire, j'ai frappé à plusieurs portes, j'ai contacté les personnes que je connais et j'ai pu accrocher un nouveau poste ».

« Ma famille et même mes amis proches me disent souvent : tu es un bon communicateur ! Mais c'est vrai, c'est mon tempérament. En plus je bouge beaucoup donc c'est normal que je vais avoir beaucoup de contact et j'évolue dans un cadre extrêmement bien ».

Ainsi, nous pouvons dire que nos résultats vont dans le même sens que celui de Mercier (2011, p.8) qui stipule qu' « un individu proactive face aux changements, sait obtenir de l'information utile via son réseau professionnel et capable de détecter les bonnes opportunités sur le marché ». Nous pouvons noter qu'actuellement, il y a des changements importants surtout aux niveaux technologiques avec l'apparition des appareils sophistiqués. Les caractéristiques complexes du marché d'emploi, posent des défis particuliers aux professionnels en électroradiologie médicale d'être proactives afin de pouvoir s'intégrer socialement et développer un réseau de relations sociales. Ce dernier leur facilite l'accès à l'emploi et le succès de carrière. La personnalité proactive s'impose ainsi comme une dimension essentielle favorisant le capital social et impliquant le maintien et le développement de l'employabilité.

## Conclusion

Cette étude poursuit les études déjà réalisées et qui se sont intéressées au concept de l'employabilité mais cette fois-ci dans un secteur différents celui de la santé. Elle nous a permis de mettre en lumière un état de l'art pour mieux appréhender le concept de l'employabilité selon une perspective individuelle. Parallèlement, nous avons pu montrer que le capital est devenu indissociable de l'employabilité. A travers une étude empirique sur un échantillon de professionnels (manipulateurs) en électroradiologie médicale, nous avons pu faire ressortir quelques dimensions de l'employabilité individuelle et montrer que le capital social est fondamental dans sa construction et son développement en identifiant deux instruments individuels qui peuvent agir sur cette relation à savoir ; l'agilité d'apprentissage et la personnalité proactive. Il sera intéressant, par la suite, de poursuivre et d'approfondir notre réflexion sur l'employabilité dans le domaine de la santé en intégrant la variable « support organisationnel » à travers une analyse quantitative auprès d'un échantillon plus élevé et plus important.

---

## Bibliographie

- ARTHUR M.B., CLAMAN P.H. et DEFILLIPPI R.J. (1995), « Intelligent entreprise, Intelligent careers », *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Issue 4, p. 7-20.
- BADER F. (2007), *Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF.
- BARUEL BENCHERQUI D., JANAND A. (2017), « Lorsque mobilité interne et capital social coopèrent, l'employabilité prospère », in Baruel Bencherqui D., (ed), *L'employabilité*, MA Editions-Eska
- BARUEL BENCHERQUI D., FRONTEAU A. (2017), « Employabilité et confiance : un lien indéfectible ? », in Baruel Bencherqui D., (ed), *L'employabilité*, MA Editions-Eska
- BLANCHETTE C. (2017), « Employabilité et gestion des ressources humaines », in Baruel Bencherqui D., (ed), *L'employabilité*, MA Editions-Eska
- BOURDIEU P. (1980), « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 31, p. 2-3.
- CADIN L., BENDER A-F., De SAINT GINIEZ V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert : Paris
- CHOLLET B. (2006), « Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ? », *Revue Française de Gestion*, n°163, p.107-125

- 
- COLEMAN J. (1988), « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Issue 1, p. 95-120.
  - DANY, F., (2004), « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? », in GUERRERO, S., CERDIN, J.-L. et ROGER, A. (coordonné par), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, p. 335-349.
  - DE GRIP A., VAN LOO J. et SANDERS J. (2004), « The Industry Employability Index : Taking account of supply and demand characteristics ». *International Labour Review*, Vol.143, Issue 3, p.211-233
  - FIELD J. (2008), *Social capital : key ideas*, 2<sup>ième</sup> édition, London : Routledge
  - FINOT A. (2000), *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Editions, Paris 2000
  - FUGATE M., et KINICKI A. J. (2008), « A dispositional approach to employability : Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.81, N°3, P.503-52.
  - FUGATE M., KINICKI A.J. et ASHFORTH B.E. (2004), «Employability : A psychosocial construct, its dimensions, and applications», *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 65, N°1, p.14-38.
  - GAZIER B. (1990), « L'employabilité brève radiologie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, N°32, pp. 575-585
  - GAZIER B. (1999), « Employability : concepts and policies ». *European Employment observatory*
  - GRANOVETTER M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, N° 6, p. 1360-1380.
  - GREENHAUS J.H. et CALLANAN G.A (1994), *Career Management*, 2nd ed., Dryden Press, London.
  - GROOT W. et VAN DEN BRINK, H. M., (2000), « Education, training and employability», *Applied Economics*, Vol. 32, Issue 5, p. 573-581.
  - HATEGEKIMANA R. (2002), *La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants*, Thèse de doctorat Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III.

- HOFAIDHLLAOU M. (2009), *L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat, Université de Corse
- HOFAIDHLLAOUI M., et PERETTI J.M. (2013), « Diversité et employabilité ». *Revue internationale sur le travail et la société*. Vol 11,27-44
- HOFAIDHLLAOU M., et VATEVILLE E. (2011), « Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : l'exemple des titulaires de masters tunisiens », *22ème congrès de l'AGRH*, Maroc
- KAMANZI P. C. (2006), *Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada*, Doctorat en administration et politique scolaires, Université Laval, Québec, Canada.
- LIN N. et DUMIN M. (1986) «Access to occupations through social ties », *Social Networks*, Vol. 8, Issue 4, p. 365-385.
- LIN N, (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue Française de Sociologie*, N° 36, p. 685-704.
- MAYEGLE F et NGO OMAM F. (2015), « Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun », *Management & Avenir*, N° 75: 35-54.
- MERCIER E. (2011), « Développer l'employabilité des salariés rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? » *Colloque AGRH*, Marrakech, octobre, 2011
- NAUTA A., VIANEN A., HEIJDEN B., Dam K., Willemsen M. (2009), Understanding the factors that promote employability orientation : the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self efficacy, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, vol. 82 (2), p.233-251
- OH H et KILDUFF M. (2008), « The ripple effect of personality on social structure: Self-monitoring origins of network brokerage ». *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1155–1164.
- OTHMANE J. (2011), *L'employabilité: définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*, Thèse en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon
- PERETTI J.M. (2005). *Ressources Humaines*, 10<sup>ème</sup> édition. Librairie Vuibert, Paris.
- PIHEL L. (2010), « La relation salariale moderne », *Revue du Mauss*, 1, p.195-213

- 
- PUTNAM R. D. (1996), «La société civile en déclin : pourquoi? Et après ? », Ottawa, *Centre canadien de gestion*
  - QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Editions Dunod, Paris 1992
  - RAIDER J. et RONALD S. BURT. (1996), « Boundaryless Careers and Social Capital», Michael B. ARTHUR et Denise M. ROUSSEAU. *The Boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: *Oxford University Press*.
  - SAINT-GERMES E. (2008), « Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux », *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*.
  - VAN DER HEIJDE C.M. et VAN DER HEIJDEN B.I.J.M. (2004), «Indic@tor : A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICTprofessionals working in small and medium-sized companies», *Deliverable 2.1 Report on Main Pilot Study*.
  - VAN DER HEIJDE C.M, et VAN DER HEIJDEN B.I.J.M. (2005), « The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging», *International Congress Series*, Vol. 1280, p. 142– 147.

تقييم حكامه تدبير المالية العمومية بالمغرب

Evaluating the governance of public finances in Morocco

Auteur 1 : Abdelaziz KHALIL,

عبد العزيز خليل،

باحث بتدبير المالية العمومية

جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية السوسبي

البريد: abdelaziz\_khalil@um5.ac.ma

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** KHALIL, A (2020), « Evaluating the governance of public finances in Morocco », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 071-095.

Date de soumission : Septembre 2020

Date de publication : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5532599

Copyright © 2020 – ASJ



### ملخص:

تحاول هذه المقالة البحثية تقييم مستوى حكمة تدبير المالية العمومية، بعد حوالي عقد من الزمن، اكتملت معه فترة التنزيل التدريجي لقواعد الحوكمة القانونية والاقتصادية، ومن خلال توظيف المعطيات الراهنة ورصد التطورات، التي همت منظومة تدبير المال العام، سواء النظرية أو التطبيقية. عن طريق إخضاع كافة القواعد المؤسسة للحكمة المالية إلى التقييم المواكب والراهن، وما كشفت عنه سنوات الممارسة، من أعطاب سواء على مستوى شفافية المالية العمومية، واعتماد التشاركية في صناعة القرار المالي، كما أن رصد مستوى نزاهة وتخليق التدبير المالي العمومي أمر غاية في الأهمية، بالإضافة إلى تحديد الاختلالات التي تطال تطبيق القواعد المرتبطة بالمحاسبة والمساءلة، لتخلص الدراسة إلى أن المسألة الأساسية التي تطرح بقوة بعد التأسيس لقواعد الحوكمة في جميع الأبعاد هي حكمة العنصر البشري التي لازالت تسائلنا بقوة.

الكلمات المفتاح: المالية العمومية، الحكامة، الشفافية، المحاسبة.

### Abstract:

In this article we try to evaluate the governance of public finances in Morocco after 10 years ago and after the application of all economic and law governance rules. By studying the framework on four elements of governance, firstly the level of participative in the creation of financial decision, secondly the activation of law rules with the excesses and breaches at public money management. Thirdly the financial integrity, and fourthly the transparency. Through these elements we result: the big problem that we need to fix in public finances is the human, the human governance.

Key words: public finances, transparency, governance, participative

تشكل الحكامة الجيدة جوهر الديمقراطية الحديثة<sup>1</sup>، فالحكم الرشيد هو الاستعمال الأمثل للموارد والإمكانيات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج والاهداف، بواسطة أقل قدر ممكن من التكاليف، بغية تحقيق النجاعة والفعالية، بالإضافة إلى استدامة الإمكانيات<sup>2</sup>.

فمفهوم الحكامة ضارب في التاريخ إذ تعود إرهابات ظهوره إلى العهد اليوناني، حيث كان يعني أسلوب إدارة السفن وتوجيهها<sup>3</sup>، ثم انتقل إلى اللغة اللاتينية ليستعمل في اللغة الفرنسية القديمة كمرادف "للحكومة"، لينتقل إلى اللغة الإنكليزية خلال القرن 14 بتسمية " Governance "، وقد تراجع استعماله في اللغة الفرنسية وظل رائجا لدى النبلاء، ورجال السياسة والحكام الإنجليز<sup>4</sup>. ليرتبط في القرن الثامن عشر بالمقاولات وطريقة تسيرها بالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا<sup>5</sup> "corporat governance" ليترجم إلى اللغة الفرنسية بعبارة "Gouvernance d'entreprise"<sup>6</sup>.

ليعود مفهوم الحكامة إلى الطليعة خلال نهاية الثمانينات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي، ولكن في مجال التدبير العمومي، بعدما شخص البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وبنك إفريقيا للتنمية إلى جانب المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية، وبرنامج التنمية للأمم المتحدة، مشكلة إفريقيا بأنها تعاني من أزمة في إدارة الحكم واستغلال للموارد والإمكانيات، تحت مسمى " public governance problem " وعرف الحكامة العامة بأنها: الطريقة التي تدبر بها السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل خدمة التنمية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> \_Stefan Leiderer et Peter Wolff, Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière, Institut de hautes études internationales et du développement, date de publication 1 novembre 2007. P 175. Site: <https://journals.openedition.org/aspd/142> date: 14/06/2020 time; 16:00

<sup>2</sup> \_ Alistair MacDonald, the rise of sustainability: changing public concerns and governance Approaches toward Exploration, society of economic geologists' special publication 12, 2006, pp 127.

<sup>3</sup> \_محمد غربي، مفهوم الحكم الصالح بين مثالية الخطاب الدولي وإكراهات الدولة في الجنوب، منشورات المجلة المغربية للتدقيق والتنمية، سلسلة التدبير الاستراتيجي العدد الخامس، 2004، ص 11.

<sup>4</sup> \_عبد العزيز أشرفي: الحكامة الجيدة (الدولية، الوطنية والجماعية) ومتطلبات الإدارة المواطنة، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء 2009، ص: 13.

<sup>5</sup> \_ Mohamed Harrakat, Le concept de gouvernance au Maroc ; signification et pertinence, RMAD, série management stratégique, n 5, 2004, p 9.

<sup>6</sup> \_Wafaa Fares : Du gouvernement a la gouvernance : étude d'un concept ambigu, Massalik, N 8, 2008.

<sup>7</sup> \_Sidiki KONATE and Rachid SMOUNI, The Institutional Dimension of Financial Governance and Public Sector External Debt in Guinea. Published by SCHOLINK INC, pp 432.

فالتدبير العمومي هو مجموع الوسائل السياسية والإدارية التي تعمل من أجل تحقيق أهداف معينة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي..، وهو يشير في مجمله على التصرف والمغامرة زيادة على رصد الأهداف والسعي إلى الوصول إليها عكس الفعل الإداري التقليدي لمفهوم التسيير<sup>8</sup>، اختصارا للتدبير العمومي يقتضي عقلية مبادرة وجريئة، وليس فقط عقلية دفاعية، ويقتضي تكامل البنيات والمؤسسات<sup>9</sup>، من أجل تلبية رغبات المستفيدين وذلك بأقل تكلفة ممكنة وفي احترام تام للقوانين والتنظيمات المعمول بها أخذا بعين الاعتبار المبادئ الأساسية للمرفق العام<sup>10</sup>.

وخلال العقود الأخيرة تزايد الاهتمام تدريجيا بالمالية العمومية كأبرز مجالات التدبير العمومي، نظرا للقيمة الحيوية للمال العام ومدى تأثيره المباشر على فاعلية الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، مما أوجب تعبئة كل أدوات العمل الحكومي من أجل تدبير أنجع للموارد العمومية، من خلال ترشيد الانفاق العمومي، والمحافظة على التوازنات الماكرواقتصادية<sup>11</sup>.

فمفهوم تدبير المالية العمومية ثمة من ثمار النظام المالي العمومي، في إطار التطبيق الحديث للتعاون الدولي، وهو يرتبط أساسا بتدبير نفقات الميزانية ومواردها، عن طريق التركيز على احترام المساطر التي تضمن الشفافية، والنجاعة والكفاءة في تدبير النفقة العمومية، وتبرير استعمال الأمرين بالصرف للأموال العمومية<sup>12</sup>. من أجل توفير إمكانية المسائلة والمحاسبة عن كل اختلال قد يطرأ تدبير هذه الأموال، فالحكامة ارتبطت أساسا بالقضاء على الفساد في كل مناحي التدبير العمومي وخصوصا المالي.

إن تدبير المالية العمومية (GFP) عنصر أساسي من عناصر الحكامة المالية الجيدة BGF، فتعبير تدبير المالية العمومية تم استخدامه لسنتين عديدة ارتباطا بالنقاش المثار حول إعادة هيكلة أو اصلاح المالية العمومية في البلدان التي تسعى لتحقيق التنمية، وتكمن أهمية التدبير المالي العمومي في كونه يلعب دورا أساسيا في

Site: [www.scholink.org/ojs/index.php/jepf](http://www.scholink.org/ojs/index.php/jepf)  
 time: 14:31.

date: 15/06/2020

<sup>8</sup> عبد اللطيف الهلالي، التدبير العمومي: قراءة في المفهوم. شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات، سنة 2011، ص 1.

<sup>9</sup> في إطار هذه النقطة وتأكيدا على أهميتها يمكن الاطلاع على منشورات ومذكرات الحكومة المغربية التي تؤكد على ضرورة العمل على تحقيق إلتقائية السياسات العمومية بين مختلف المديرين العموميين.

<sup>10</sup> Mohamed Finioui, La problématique de la gouvernance dans le management public: cas de Tunisie et du Marco / in Revue marocaine d'audit et de développement, n 19 décembre 2004, p72.

<sup>11</sup> عبد القادر لشقر وفهد فيلالي، حكمة الأداء المالي للدولة وهران تفعيل المقترضات الدستورية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية. العدد الثاني عشر 2018، ص 13.

<sup>12</sup> Stefan Leiderer et Peter Wolff, Op.cit. P :176.

مالية الدول الديمقراطية، عن طريق توفير سياسة ميزانية مبنية على الأهداف والنتائج والشفافية، والقضاء على الفقر وتحقيق التنمية<sup>13</sup>.

ويمثل إخضاع نظام التدبير المالي لقواعد الحكامة الجيدة مدخلا أساسيا للإصلاح الشامل تحت مسمى "حكمة تدبير المالية العمومية"، أي التنزيل النظري والعملي لمتطلبات الحكامة على قواعد التدبير المالي. من خلال توفير القواعد القانونية الملائمة لتحقيق الشفافية في تدبير المال العام، والنزاهة في الممارسة، وإعمال المقاربة التشاركية عن طريق مساهمة جل الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في بلورة القرار، علاوة على ربط المسؤولية بالمحاسبة والمساءلة.

وطبيعي أن يكون المغرب في خضم هذه التحولات الإقليمية والدولية، بادر منذ سنين عديدة إلى مواكبة جل هذه المتغيرات التي عرفها المشهد المالي الدولي، عن طريق تبني المستجدات وادماجها في المنظومة القانونية والتشريعية، مع مراعات خصوصية النظام المالي والاقتصادي الوطني<sup>14</sup>. فقد عرف المغرب منذ نهاية التسعينات مجموعة من الإصلاحات السياسية والمالية والقطاعية والاقتصادية التي تهدف إلى تدعيم الحكامة الجيدة وتنمية الرأسمال البشري وتعزيز آليات التضامن والتماسك الاجتماعي والمجالي، وقد جاء دستور 2011<sup>15</sup>، ليتوج هذه الإصلاحات مكرسا مبادئ الحكامة الجيدة خصوصا المالية منها. وإذا كان القانون التنظيمي للمالية لسنة 1998 كرس التدبير الميزانياتي القائم على الوسائل، فقد كرس القانون التنظيمي رقم 130.13<sup>16</sup> لقانون المالية الإصلاحات التي تمت مباشرتها سنة 2001، عن طريق منشور وزير المالية، خصوصا اعتماد كفاءة التدبير العمومي، وتبسيط الضوء على النتائج وتحقيق الأهداف بأقل كلفة، وتعزيز الشفافية والرقابة<sup>17</sup>.

وقد ساهم التشريع المالي الحديث للمغرب في إرساء معالم المالية العمومية، فهذا المفهوم يشير إلى كل ما له علاقة بالمال العام ويضم جميع أشخاص القانون العام، كما أن مفهوم المالية العامة أو مالية الدولة أخص منه، بحيث يشير إلى الميزانية العامة وميزانية الحسابات الخصوصية للخزينة، وكذلك ميزانية مرافق الدولة

<sup>13</sup> \_ Stefan Leiderer et Peter Wolff, Op.cit. P: 175.

<sup>14</sup> \_ عبد القادر لشقر وفهد فيلاي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>15</sup> \_ نص الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 المقابل 29 يوليو 2011 بتنفيذ نص الدستور: في الباب الثاني عشر على الحكامة الجيدة. وخصص الباب الثامن لأعلى هيئة رقابية على المال العام تحت مسمى المجلس الأعلى للحسابات.

<sup>16</sup> \_ ظهير شريف رقم 1.15.62 صادر في 14 من شعبان 1436 المقابل ل 2 يونيو 2015 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية.

<sup>17</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية: رافعة من أجل تحديث التدبير العمومي، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 35 غشت 2019، ص 6.

المسيرة بصورة مستقلة. كما أن المالية العمومية تضم مالية الجماعات الترابية التي تمتع بالشخصية الاعتبارية، وتسير شؤونها بكيفية ديمقراطية<sup>18</sup>. وتخضع في تدبير مالياتها إلى قوانين تنظيمية خاصة بها<sup>19</sup>. بالإضافة إلى مالية المؤسسات العمومية، وقد يمتد ليشمل المالية العمومية الدولية.

كل هذه الإصلاحات التي سبق ذكرها وعلى قمتها المقترضات الدستورية تؤكد التوجه الذي لا رجعة فيه من أجل ترشيح تدبير المالية العمومية، الأمر الذي تؤكد الحركية المهمة للترسانة التشريعية المرتبطة بالمالية العمومية في العقود الأخيرة، ولا شك ان دراسة حكامه التدبير المالي العمومي بعد عشر سنوات من وضع الدستور، واكتمال مراحل تنزيل القانون التنظيمي للمالية العمومية.

ومن خلال هذا البحث سنحاول تبيان أوجه حكامه تدبير المالية العمومية بالمغرب، من خلال دراسة المنظومة القانونية المرتبطة بها، بداية بالقواعد الدستورية والتنظيمية والمراسيم (...)، ولغاية منهجية سيتم الاقتصار على دراسة حكامه المالية العامة (مالية الدولة). محاولين البحث عن المدى الذي استطاع المشرع المغربي بلوغه من أجل ترسيخ قواعد الحكامة المالية الناجمة والفعالة، ورصد مساهمة الإصلاحات الهيكلية لتدبير المالية العمومية في تعزيز الحكامة المالية.

سننتج الخطة التالية:

سنطرق في الشق الأول من هذا البحث إلى حكامه تدبير المالية العامة عن طريق دراسة القواعد والمرتكزات الدستورية، ومن ثم بسط الحكامة التي رسخها القانون التنظيمي للمالية إعمالاً للمقتضيات الدستورية.

<sup>18</sup> \_ المادة 135 من الدستور المغربي لسنة 2011.

<sup>19</sup> \_ سلسلة قوانين الجماعات الترابية:

ظهير الشريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436، بتنفيذ القانون التنظيمي للمالية رقم 111.14 المتعلق بالجهات.

ظهير شريف رقم 1.15.84 صادر في 20 من رمضان 1436، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والاقاليم.

ظهير شريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

- المطلب الأول: المرتكزات الدستورية لحكامة المالية العامة
- المطلب الثاني: الحكامة التنظيمية للمالية العامة

## المطلب الأول: المرتكزات الدستورية لحكامة المالية العامة

إن الرقي بالقواعد القانونية إلى المثابة الدستورية دليل على الأهمية البالغة لها، وسموها وجعل لها في طليعة اهتمامات التشريع الدستوري، وهذا ما حظية به القواعد المالية على مر دساتير المملكة، وشهدت قواعدها التنظيمية علاقة تفاعلية مستمرة مع جل التعديلات الدستورية، ما يجعلنا ندرك حضور هاجس الحكامة المالية لدى المشرع الدستوري، فبعد دستور 1964 وضع القانون التنظيمي للمالية سنة 1963، ومن ثم القانون التنظيمي لسنة 1970 و1972، ومن بعده القانون التنظيمي للمالية لسنة 1998 بعد التعديل الدستوري 1996، ومن ثم انخراط المغرب في مسلسل تحديث وحكامة المالية العمومية المعاصرة، بتضمين قواعد الحكامة المالية بالدستور (المطلب الأول) الأخير لسنة 2011، والتفصيل فيها عن طريق الحكامة التنظيمية للمالية العامة (المطلب الثاني) بموجب القانون التنظيمي 130.13 سنة 2015<sup>20</sup>، وبالتوازي مع العديد من النصوص القانونية الأخرى.

ينتج عن دسترة قواعد المالية العمومية عموماً، تعزيز المنطق القانوني واعطائه الامتياز عن المنطق السياسي وضبطه "la constitutionnalisation de normes financière"<sup>21</sup>، مما يؤدي إلى حوكمة تدبير المال العام، ومن هذا المنطلق تضمن الدستور المغربي العديد من القواعد السامية المؤطرة للمال العام عموماً وقانون المالية خصوصاً، وبالضبط الفصول المركزية 75 و76 و77، التي أطرت العملية التشريعية المالية، وأفرد مؤسسات دستورية للرقابة على المال العام كالمجلس الأعلى للحسابات في الفصل 147، وأرسى مبادئ الحكامة من خلال الفصول من 154 إلى غاية الفصل 160.

### الفقرة الأولى: المساواة والشفافية في المال العام

نص الفصل 154 من الدستور على أنه "يتم تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة (...). وتخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والمحاسبة والمسؤولية (...). وقد تم تعزيز هذا المبدأ في قانون المالية بنص الفصل 75 على إرفاق قانون المالية بجميع المعطيات والوثائق الضرورية لتعزيز المناقشة البرلمانية حول مشروع قانون المالية. وتظهر أهمية هذه القاعدة في إلزام الحكومة بتوفير كل المعطيات التي من شأنها أن

<sup>20</sup> \_Noureddine BENSOUA, La réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire, TGR, Rabat, le 21 mai 2014, p : 3 et 4.

<sup>21</sup> \_ Michel Bouvier, L'introduction de la «règle d'or» budgétaire dans la constitution, Revu Dalloz, 2011, p2.

تعطي صورة واضحة، وتمكن من إخضاع الحكومة للمساءلة البرلمانية الواضحة بناء على المعلومات التي قدمتها مع قانون المالية.

وفي هذا السياق حدد القانون التنظيمي<sup>22</sup> للمالية 130.13 الوثائق التي يجب على الحكومة إرفاقها بمشروع قانون المالية السنوي<sup>23</sup>، وباستقراء لهذه الوثائق، فإنه حسن ما فعل المشرع الدستوري ومن بعده التنظيمي، فهذه الوثائق تمكن من تكوين رؤية واضحة على الوضعية المالية للدولة، وتمكن هذه الصورة البرلمان من إغناء مشروع قانون المالية السنوي.

تمكننا هذه الوثائق من تقييم العمل الحكومي، خصوصا الأثر الاجتماعي والاقتصادي للسياسة المالية للدولة، وأذكر بالخصوص التقرير المرفق المتعلق بالميزانية القائمة على النتائج من منظور النوع، والذي يمكننا من الاطلاع بشكل شفاف على مراعات الحكومة للمساواة<sup>24</sup> بين الجنسين، وقد أكد التقرير المرفق بقانون مالية 2020 على التحسن المهم في مقاربة النوع<sup>25</sup>. أما على المستوى الاقتصادي فإن التقرير المتعلق بالوضعية الاقتصادية والمالية يساهم في خلق شفافية ووضوح حول إمكانات الاقتصاد الوطني والفرص الممكنة في المستقبل، وهذه الشفافية من شأنها أن تكون لدى كافة الفاعلين الاقتصاديين رؤية واضحة، وتعزز انخراطهم في هذا النسق الاقتصادي في إطار السياسة الحكومية<sup>26</sup>.

### الفقرة الثانية: الزمن المالي

تعتبر الأجال المرتبطة بالتشريع المالي أبرز مقومات الحكامة وتقنين المال العام، فقد تميز دستور 2011 بتنصيبه الصريح على قاعدة سنوية الميزانية<sup>27</sup>، حيث نص في الفصل 68، على عرض مشروع قانون المالية السنوي في الجلسة المشتركة بالبرلمان.

<sup>22</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية 130.13، المادة 48.

<sup>23</sup> \_ وتثير هذه القاعدة إشكالية تعتبر مثار نقاش أني حول إمكانية إرفاق قانون المالية التعديلي بهذه الوثائق، خصوصا انها تبرر التوجهات الحكومية في قانون المالية، كما ان هذا القانون يمكن الحكومة من الحفاظ على صدقية المعطيات المالية خلال السنة المالية.

<sup>24</sup> \_ حسب صندوق النقد الدولي، تعتبر هذه المسألة ذات أهمية قصوى نظرا لتأثيرها أو احتمال تأثيرها على الأداء الاقتصادي للبلاد.

<sup>25</sup> \_ التقرير المرفق بمشروع قانون مالية لسنة 2020، المتعلق بالميزانية القائمة على النتائج من منظور النوع، ص 2.

<sup>26</sup> \_ التقرير المرفق بمشروع قانون مالية 2020، المتعلق بالوضع الاقتصادي والمالي.

<sup>27</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 68.

فسنوية الميزانية وإن كانت من المبادئ التقليدية للمالية إلا أنها تظل أبرز عناصر حكومتها، فلا يمكن منح الترخيص المالي البرلماني للحكومة بالتصرف في الأموال العمومية على الإطلاق، بل تظل رهينة بالمناسبة السنوية التي تخضع فيها لمساءلة الأمة، وطلب ثقتها بالترخيص الجديد للسنة المالية المقبلة.

"فكلما قصرت الفترة الزمنية المعتمدة لإنجاز وحساب العمليات المالية والميزانية، كلما زادت دقة التقديرات وصحة الفرضيات المعتمدة وصدق التقييمات المنجزة"<sup>28</sup>. بما يوفره كل هذا من حكمة مالية.

فأجل السنة يمكن الحكومة من التنزيل التدريجي لبرنامجها حسب الأوليات، ويمكن من الوضوح في تدبير المالية وتحديد زمن بناء السياسات العمومية، علاوة على ما يشكله من تمكين للبرلمان على مستوى تقييم وثيرة الإنجاز وإجراء المراقبة<sup>29</sup>.

بالإضافة إلى إتاحة تحيين البرمجة الميزانية<sup>30</sup>، ومواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية، حفاظا على صدق<sup>31</sup> المعطيات المالية وواقعيتها، فهذه القاعدة تفيد أن تكون المعطيات والأرقام التي تقدمها الدولة صادقة وتعبر عن الوضعية المالية الحقيقية لها<sup>32</sup>، وأصبح يتم الدفع بها كثيرا في فرنسا لما تقيمه من مسؤولية أخلاقية للحكومة<sup>33</sup>، وتظهر الممارسة البرلمانية المغربية ضعف الوعي بأهمية هذه القاعدة.

ولتفعيل الرقابة البرلمانية على الحكومة نص الفصل 76 من الدستور على العرض السنوي للحكومة لقانون التصفية الذي يثبت ويحصر المبلغ النهائي للمداخل المقبوضة والنفقات المتعلقة بالسنة المالية قيد التصفية<sup>34</sup> وقد أشير إلى قصور الوضوح في قانون التصفية بحيث أنه يأتي بأرقام مركبة اجمالية لا تتضمن التفاصيل المفسرة لها<sup>35</sup>.

<sup>28</sup> \_ سي محمد البقالي، الكتلة الدستورية للمالية العمومية: مساهمة في رصد المرتكزات الدستورية لمالية الدولة، مطبعة البصيرة، الطبعة الثانية 2019، ص 32.

<sup>29</sup> \_ سي محمد البقالي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>30</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 75.

<sup>31</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية 130.13، المادة 10.

<sup>32</sup> \_ Conseil constitutionnel de la France, la décision du 21 juin 1993.

Site : <https://cours-de-droit.net/le-principe-de-sincerite-budgetaire-a148743046/>

date :16-06-20 16h:30

<sup>33</sup> \_ Op.cit.

<sup>34</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية 130.13، المادة 64.

<sup>35</sup> \_ اشار الى هذا العيب نصير المكاوي، الندوة العلمية حول قانون التصفية، المنظمة من طرف فريق البحث في حسن الأداء الإداري المالي بكلية الحقوق السويسي، بجامعة محمد الخامس بشراكة مع منتدى الباحثين بوزارة الاقتصاد والمالية، 2019.

علاوة على هذه الرقابة ذات الطبيعة السياسية، فإن المشرع ابتغى من العرض السنوي إخضاع قانون المالية للرقابة الدستورية عن طريق تحويل حق تحريكها للبرلمان اختيارياً، وكذا رغبة منه في تكريس احترام القواعد الدستورية والتنظيمية، إلا أن الملاحظ غياب رهان الاحتكام للقاضي الدستوري في معظم القضايا المثارة<sup>36</sup>.

### الفقرة الثالثة: التوازن الميزانياتي

نص الفصل 77 من الدستور على المسؤولية المشتركة للبرلمان والحكومة في الحفاظ على توازن مالية الدولة، فهذا المبدأ يعتبر مؤشراً فعالاً وحديثاً على مدى نجاعة<sup>37</sup> التدبير المالي للدولة<sup>38</sup>، حيث يفيد المفهوم الحديث لتوازن الميزانية بأن الفائض الذي يحدث بعد حصول الانتعاش والرخاء ووفرة الموارد أمر ضروري لتقليص الطلب الكلي وضبط التضخم<sup>39</sup>.

كما أن العجز الذي يحدث أثناء فترات الكساد والركود أمر يستوجب التمويل بالعجز عن طريق الاقتراض أو الإصدار النقدي كوسيلة لزيادة الطلب الكلي وارتفاع الأسعار. ومن شأن ضبط عملية التوازن المالي تعزيز قدرات الدولة للتمويل والرفع من جودة الخدمات ووتيرة السياسات العمومية<sup>40</sup>.

ولأسف فإن العجز البنوي الذي يشهده المغرب جعل من الاقتراضات من ثوابت السياسة المالية بالمغرب، وقد تم توجيه هذه الاقتراضات ورصدها للاستثمار الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى خلق موارد مالية

<sup>36</sup> \_ محمد الغواطي، قراءة تقنية في المسطرة التشريعية لمشروع قانون المالية، مجلة الدراسات القانونية والإدارية-عدد 2015-10، ص 154.

<sup>37</sup> \_ Dimensions de l'efficacité de Gestion des Finances Publiques:

- Crédibilité du budget.
- Exhaustivité et transparence.
- Budgétisation fondée sur la politique nationale.
- Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget.
- Comptabilité.
- Surveillance et vérification.

Source : Dépenses publiques et responsabilité financier PEFA, cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques, Washington, DC, Banque mondiale, 2005.

<sup>38</sup> \_ عبد القادر لشقر وفهد فيلاي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>39</sup> \_ عسو منصور، قانون الميزانية ورهان الحكامة المالية الجيدة، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط 2017، ص 82.

<sup>40</sup> \_ مراد سعدي، قانون الميزانية العامة ورهان الحكامة المالية الجيدة، طبعة 2017، ص 9.

لإعادة تمويل لأنه يدعم الطلب خصوصا القطاع الخاص<sup>41</sup>، وما يؤكد الأمر أن معظم المقاولات اليوم تعيش على الاستثمار العمومي.

ومن السلبيات التي يولدها الاعتماد على سياسة الاقتراض رهن اختيارات الدولة للمؤسسات الدولية تلبية لشروط الاقتراض، وما يشكله هذا من خطر على القطاعات الاجتماعية التي تحفز المؤسسات المقرضة على خفض الانفاق فيها.

ضبطا لهذا اللجوء الغير المبرر للدين الخارجي فإن البرلمان يلزم الحكومة سنويا بسقف محدد للقرض<sup>42</sup>، والتي يمكن تجاوزها في ظروف معينة واستثنائية نتيجة للحاجة للعملة والحاجة للتمويل<sup>43</sup>. وفي هذا السياق فإن حوكمة اللجوء إلى القرض تفرض نفسها بشكل ملح، خصوصا مع تزايد الحاجيات وعودة دور الدولة الأساسي والذي لا مفر منه للحماية الاجتماعية وتأطير العملية الاقتصادية<sup>44</sup>. كما أنه من الضروري البحث عن خلق الثروة الوطنية المنتجة التي تضمن التمويل المستدام للحاجيات العامة.

#### الفقرة الرابعة: حكمة الموارد العمومية

نص الدستور على مجموعة من المبادئ التي تحكم الموارد العمومية وارتقى بها إلى مستوى القاعدة الدستورية وعيا منه بأهميتها، وتتويجا لمسار الإصلاح الذي شهده نظام الموارد بالمغرب، خصوصا النظام الضريبي، فقد تضمنت الوثيقة الدستورية في الفصل 39 مبدأ "المساواة والتضامن" في تحمل التكاليف العمومية كل على قدر استطاعته. كما أنه عزز في الفصل 40 نظام الموارد العمومية بمبدأ التضامن والتناسب" في تحمل التكاليف المرتبطة بالتنمية، والأعباء الناجمة عن الأفات والكوارث.

أضفى الدستور شرعية التكاليف العمومية بنصه على عدم إمكانية أحداث وتوزيع أي من التكاليف العمومية إلا بمقتضى نص قانوني<sup>45</sup>، كما أكد على الاختصاص البرلماني في التشريع بميدان النظام الضريبي ووعاء الضرائب ومقدارها وطرق تحصيلها ونظام الجمارك<sup>46</sup>.

<sup>41</sup> \_ المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>42</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية 130.13، المادة 20.

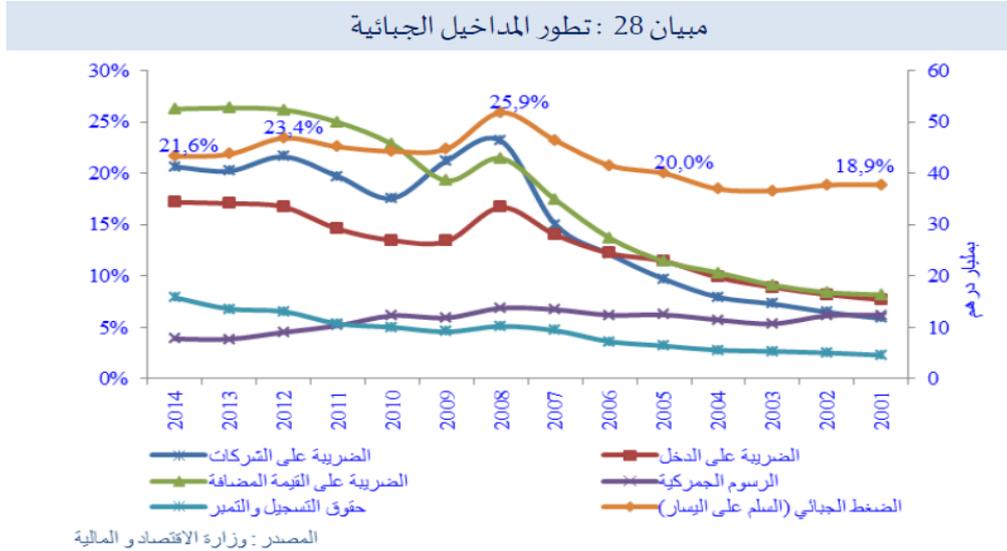
<sup>43</sup> \_ قانون رقم 26.20 يقضي بالمصادقة على المرسوم بقانون رقم 2.20.320 الصادر في 13 من شعبان 1441 (7 أبريل 2020) المتعلق بتجاوز سقف التمويلات الخارجية.

<sup>44</sup> \_ ظهر جليا في الوقت الحاضر وبسبب ازمة Covid-19 ان دور الدولة ضروري وملح في كل القطاعات.

<sup>45</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 39.

<sup>46</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 71.

ووعيا من المشرع الدستوري بالشرعية في تحمل الالتزامات المالية للدولة، أوجب موافقة البرلمان على الاتفاقيات التي تلزم مالية الدولة<sup>47</sup>.



وبتزايد النفقات العمومية<sup>48</sup> تتزايد معها مسؤولية الدولة في البحث عن مصادر لتمويل الحاجيات العامة، في إطار المبادئ الدستورية التي تحدد نطاق الحكامة العامة لنظام الموارد العمومية، سن المغرب منذ الثمانينيات إصلاحات مهمة، طالت النظام الضريبي والتي تهدف بالأساس إلى تبسيطه والرفع من نجاعته، تماشيا مع الهندسة الدولية للتضريب، وأصبح النظام الضريبي يركز على الضريبة على القيمة المضافة، الضريبة على الدخل، والضريبة على الشركات، ونظام التصريح في أغلبية الضرائب<sup>49</sup>.

ويمكننا إجمالاً رصد مستوى حكامة تدبير النظام الضريبي من خلال مؤشرين دالين وموجهين، رصد أداءه خلال السنوات الأخيرة وتحسن مردوديته، وثانياً عن طريق تحديد أبرز اختلالاته.

<sup>47</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 55.

<sup>48</sup> \_ يمكن الاطلاع على نظرية "فاغنر"، نمو النفقات للتعلم في هذه الظاهرة.

<sup>49</sup> \_ Association marocaine de sciences Economique, Structure de la fiscalité marocaine entre les considérations d'équité social et d'efficacité économique : une analyse en équilibre général appliquée, n 2013-14, p : 3.

يوضح المبيان أعلاه التطور المطرد للعائدات الضريبية، كما أنه يعكس الاهتمام البالغ بحكامة هذا النظام، والأثر الواقعي للإصلاحات القانونية والاقتصادية. وقد شهدت سنة 2020 انتكاسة في العادات الضريبية بسبب الازمة الصحية، سجلت تراجعاً بنسبة **ناقص 7,9** بالمائة الى غاية شهر ماي<sup>50</sup>.

إلا أن هذا لا يعفي من وجود العديد من الاختلالات التي تطل هذا النظام الضريبي خصوصاً الضرائب الثلاثة الأساسية، فالعبء الضريبي لا يتوزع بصفة عادلة بين الفاعلين الاقتصاديين؛ فعبء الضريبة على الشركات تتحمله فئة قليلة من المقاولات حيث تؤدي 2 بالمائة من المقاولات ما قدره 80 بالمائة من مجموع هذه الضريبة، كما أن الضريبة على الدخل تعتمد أساساً على الأجور في القطاعات المنظمة 73 بالمائة على الدخل مصدره الأجراء. ويرتفع ضغط الاقتطاعات الضريبية والاجتماعية بـ 22 بالمائة بالنسبة للأجور الدنيا. وبنسبة 45 بالمائة للأجور العليا، مما يفرض إصلاحاً مهماً تراعى فيه الاقتطاعات الاجتماعية<sup>51</sup>، يظهر من هذه العيوب أنه من شأنها أن تؤثر على حكمة النظام الضريبي وتخل بالمبادئ الدستورية للحكامة المالية.

#### الفقرة الخامسة: ربط المسؤولية بالمحاسبة

كرس المشرع الدستوري سمو الرقابة على المال العام، بأن أفرد المجلس الأعلى للحسابات كمؤسسة دستورية تطلع بمهام الرقابة على المالية العمومية بالمملكة، ومنحه الاستقلالية من أجل تدعيم وحماية مبادئ الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة للدولة والأجهزة العمومية<sup>52</sup>، وقد اطلع المجلس الأعلى للحسابات بدور مهم حيث أصبحت تقاريره تخلق نقاشاً عاماً<sup>53</sup>، لا يقتصر فقط على النخبة بل واسع النطاق، علاوة على

<sup>50</sup> \_ TGR, Bulletin Mensuel de statistiques des finances publiques, mai 2020.

Site: <https://www.tgr.gov.ma/wps/wcm/connect/81ce2e16-da24-4e79-885c-d3039da6ddfe/BSFP+Mai+2020.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE> date:17-06-2020.  
13h :15

<sup>51</sup> \_ رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي، النظام الضريبي المغربي والتنمية الاقتصادية والتماسك الاجتماعي، إحالة ذاتية 2012-9.

الموقع الإلكتروني: [www.ces.ma](http://www.ces.ma) تاريخ الزيارة: 2020-06-17. الساعة: 13:34.

<sup>52</sup> \_ الدستور المغربي، الفصل 147.

<sup>53</sup> \_ الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للحسابات: <http://www.courdescomptes.ma/ar>

المهمة الرقابية القضائية بحيث خول له القانون اختصاصات قضائية من أجل تعزيز فعاليته<sup>54</sup>، وتكريسا للشفافية والمحاسبة أنيطت به كذلك مهمة مراقبة وتتبع التصريح بالممتلكات<sup>55</sup>.

كما أن المنظومة القانونية للرقابة على المال العام بالمغرب متعددة، سواء سياسية كما سبقت الإشارة، أو إدارية وفي طليعة هذه الأجهزة المفتشية العامة للمالية<sup>56</sup>، أو قضائية فيما يتصل بجرائم الأموال ذات الصبغة الجنائية، التي قد تثار عن طريق المساطر القضائية، أو يحيلها المجلس الأعلى للحسابات على النيابة العامة<sup>57</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن المشرع كرس المسؤولية الشخصية للأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين والمراقبين، لما يطلعون من مهام مرتبطة بالمال العام<sup>58</sup>، بالإضافة إلى المرسوم الملكي الذي سن نظام محاسبة عامة يخول ضبط مسار الانفاق العام<sup>59</sup>. إلا أننا نشير إلى أن كل هذه المنظومة الرقابية يسائلها وباستمرار مطلب الفعالية والنجاعة.

### المطلب الثاني: الحكامة التنظيمية للمالية العامة

يشكل القانون التنظيمي للمالية 130.13 الصادر سنة 2015، تنويفا للأحكام الدستورية، واستمرارا لمسلسل الإصلاحات التي تمت مباشرتها منذ سنة 2001، في إطار بلورة حكمة تديرية تحد من النقائص التي كانت تعترى القانون التنظيمي السابق، عن طريق بلورة مقاربة شمولية ومندمجة لتدبير المالية العمومية تجعل في صلب عملها التدبير المرتكز على النتائج، وتحقيق الفعالية والنجاعة، وفق برمجة ميزانية تمتد لثلاث سنوات، مع رصد المؤشرات والأهداف<sup>60</sup>.

<sup>54</sup> \_ مدونة المحاكم المالية، ظهير شريف رقم 1-02-124 الصادر في فاتح ربيع الآخر 1423 بتنفيذ القانون رقم 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية (ج. ر. بتاريخ 6 جمادى الآخرة 1423 - 15 أغسطس 2002).

<sup>55</sup> \_ الدستور المغربي، الفقرة الرابعة من الفصل 147.

<sup>56</sup> \_ الظهير الشريف رقم 1.59.269 الصادر في 17 شوال 1379 (14 أبريل 1960) المتعلق بالمفتشية العامة للمالية.

<sup>57</sup> \_ استقلالية النيابة العامة مدخل مهم للرقابة على المال العام، لتجنب تأثير الحسابات السياسية عليها.

<sup>58</sup> \_ ظهير شريف رقم 1.02.25 الصادر في 19 من محرم 1423 (3 أبريل 2002) بتنفيذ القانون رقم 99-61 المتعلق بتحديد مسؤولية الأمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين.

<sup>59</sup> \_ مرسوم ملكي رقم 330.66 بتاريخ 10 محرم 1387 (21 أبريل 1967) بسن نظام عام للمحاسبة العمومية.

<sup>60</sup> \_ Site de la LOF. <http://lof.finances.gov.ma> DATE: 17-06-20

16H:40

### الفقرة الأولى: البرمجة الميزانية

مع دخول القانون التنظيمي للمالية حيز النفاذ نص على اعتماد قانون مالية للسنة استنادا إلى برمجة ميزانية لثلاث سنوات، تحين كل سنة، وتطابق السنة المالية الأولى معطيات مشروع قانون المالية، بينما تكون معطيات السنتان الثانية والثالثة ذات طابع اخباري مع توخي الواقعية في اعتمادها، كما أن عملية التحيين محطة لتبيان الفوارق المحتملة بالمقارنة مع التوقعات الأصلية<sup>61</sup>.

وتلزم كل القطاعات الوزارية بإعداد برمجتها الميزانية على مدى ثلاثة سنوات<sup>62</sup>، بناء على أهداف استراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية وبالتسيير والاستثمار، وإعادة هيكلة تدبير الميزانية من أجل توجيهها نحو بلوغ نتائج قابلة للقياس وتبسيط قراءة قانون المالية<sup>63</sup>.

تتيح البرمجة الميزانية عمليا المحافظة على الطابع السنوي لقانون المالية واعتماد إطار النفقات على المدى المتوسط<sup>64</sup> مرجعا للإعداد، الأمر الذي من شأنه تعزيز حكمة تدبير المالية العامة، عبر اتاحة مناقشة الميزانية ووضع الخيارات المستقبلية الموازناتية والضريبية الملزمة، في إطار توقعي أفضل ومرونة أكبر في توزيع الموارد، مقابل إلزام الحكومة بالتحكم في التكاليف<sup>65</sup>. من شأن هذا كذلك أن يتيح نظرة مستقبلية للعموم شفافة وقائمة على معطيات حقيقية ومسؤولة عن التوجهات المستقبلية، وتدبير المالية في المدى المتوسط.

ينطلق إعداد المقترحات المتعلقة بالبرمجة الميزانية بدعوة رئيس الحكومة، في أجل اقصاه 15 مارس، مدعومة بالأهداف ومؤشرات نجاعة الأداء، وتتم دراستها قبل 15 ماي داخل لجان البرمجة ونجاعة الأداء التي تضم ممثلين عن مصالح وزارة المالية، وباقي الوزارات والمؤسسات<sup>66</sup>. من شأن هذا أن يعزز النقائية السياسات العمومية ويوجه جل البرامج والإمكانات لمختلف القطاعات من أجل خدمة السياسة العامة والقيادة المالية المشتركة.

<sup>61</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية 130.13، مادة 5.

<sup>62</sup> \_ مرسوم المتعلق بتنفيذ قوانين المالية، مرجع سابق، الفصل 2.

<sup>63</sup> \_ عبد القادر لشقر وفهد هلال، مرجع سابق، ص 23.

<sup>64</sup> \_ المرجع السابق.

<sup>65</sup> \_ عبد القادر لشقر وفهد هلال، مرجع سابق، ص 23.

<sup>66</sup> \_ المرسوم التنفيذي لقوانين المالية، مرجع سابق، المادة 2.

بالإضافة إلى أن منطق النجاعة والنتائج يجد أساسه في قانون المالية السنوي، ومن ثم في البرمجة الميزانية التي توّطر تنزيل السياسات العمومية للمدى المتوسط، وتجعلها واقعية وواضحة<sup>67</sup>. فالبرمجة الميزانية تعبّر عن التخطيط الاستراتيجي المالي للمدى المتوسط وتعبير عن وضوح الرؤية. ودعم لاستدامة السياسات العمومية وتوافقها، وتقديم رؤية أفضل للمدبرين<sup>68</sup>.

### الفقرة الثانية: التدبير المرتكز على النتائج

يهدف التدبير المرتكز على النتائج إلى الانتقال من منهجية التدبير القائم على الوسائل والمقاربة القانونية التقنية للتدبير الإداري إلى التدبير القائم على تحقيق النتائج، عن طريق ترسيخ ثقافة تدبيرية تجعل في صلبها خدمة المواطن<sup>69</sup>.

وقد تم الانتقال في هذا الإطار من التبويب الميزانياتي القائم على المقاربة المعيارية إلى هيكل جديدة قائمة على البرامج والمشاريع مع التركيز على البعد الجهوي، فالبرامج تشكل مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات التابعة لنفس القطاع الوزاري أو المؤسسة تقرر به أهداف محددة وفق غايات ذات منفعة عامة، وقد شدد القانون التنظيمي على المؤشرات المرقمة القابلة لقياس النتائج، وإخضاعها للتقييم قصد التحقق من الفعالية<sup>70</sup> والنجاعة<sup>71</sup>. كما أن التنصيب على مسؤولي البرامج من شأنه تحديد المسؤوليات، وتعزيز ثقافة المساءلة.

بحيث تمكن تقارير نجاعة الأداء من تقييم فعالية تدبير المالية العمومية<sup>72</sup>، عن طريق رصدها للأهداف المحددة وتشخيص ما تم تحقيقه، ويشكل ارفاقها بمشاريع قوانين المالية فرصة مهمة لحوكمة التدبير، ومنح اللجان البرلمانية نظرة تشخيصية لجدية المعطيات المقدمة ومسار العمل الحكومي.

<sup>67</sup> \_ Nouredine BENSOUA, Op.cit. P 11.

<http://lof.finances.gov.ma/>

<sup>68</sup> \_ الموقع الرسمي للقانون التنظيمي للمالية :

<sup>69</sup> \_ الموقع الرسمي للقانون التنظيمي.

<sup>70</sup> \_ Efficacité. Ce principe décrit la volonté et la capacité des organes et institutions publics d'accomplir leurs tâches l'amélioration de l'efficacité dans le cadre de la bonne gouvernance financière passe l'avant tout par le renforcement des capacités des institutions publiques à gérer les ressources publiques.

Source : Stefan Leiderer et Peter Wolff, Op.cit. P 176.

<sup>71</sup> \_ القانون التنظيمي للمالية، مرجع سابق، المادة 39.

<sup>72</sup> \_ Stefan Leiderer et Peter Wolff, Op.cit. P 181

وتأكيدا على الدور المهم لتقارير نجاعة الأداء في حكمة تدبير المالية العمومية، نص المرسوم المتعلق بتطبيق احكام قانون المالية على وجوب عرض تقارير نجاعة الأداء المعدة من لدن القطاعات الوزارية أو المؤسسات، النتائج المحققة مع إبراز الفوارق المحتملة مقارنة مع التوقعات المقيدة بمشاريع نجاعة الأداء<sup>73</sup>، الأمر الذي يجعلها تكتسي طابعا مهما وعمليا.

### الفقرة الثالثة: تقييم حكمة المالية العامة

حددت الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة بموجب ميثاق 2007 لصندوق النقد الدولي في نقاط أساسية<sup>74</sup>:

(1) وضوح الأدوار والمسئوليات: ويتبين من خلال ما سبق عرضه أن الأدوار والمسئوليات في المالية العامة محددة وواضحة بموجب مختلف مستويات النصوص القانونية، كما أن الإطار القانوني واضح ومقروء، ومعلن.

(2) علانية عمليات الموازنة: فالموازنة بالمغرب معطياتها علنية وقد سبق أن بسطنا للوثائق المرفقة واهميتها، بالإضافة الديناميكية المتميزة لوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، حيث يوفر موقعها الإلكتروني<sup>75</sup> عددا كبيرا من الوثائق المالية والمعطيات، بالإضافة الى ميزانية المواطن التي تبسط المعلومات، كما أن سنة 2020 شهدت ديناميكية ترابية بواسطة منتدى الباحثين بالوزارة.

(3) إتاحة المعلومات للاطلاع العام: في نفس السياق يتم توفير المعطيات القبلية عن طريق إتاحة مشاريع النصوص، والبعديّة سواء ذات الطبيعة التشريعية أو الرقابية. كما أنه يتعين السعي إلى مزيد من الشفافية في نشر التقارير خصوصا تقارير المفتشية العامة لوزارة المالية.

(4) الضمانات الموضوعية: ويتم ممارستها عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية.

إجمالا يمكننا القول بأنه على المستوى القانوني يتوفر المغرب على منظومة متقدمة، إلا أنه يجب تعزيز الكفاءة البشرية، الحكومية والبرلمانية، السياسية والتقنية، من أجل تحقيق الحكمة المالية الناجعة والفعالة وتنمية المعرفة المتعلقة بتدبير المالية العمومية والجمع بين النظري والتقني<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> \_ مرسوم بتنفيذ قوانين المالية، مرجع سابق، المادة 31.

<sup>74</sup> \_ صندوق النقد الدولي دليل شفافية المالية العامة 2007، ص 5،6،7.

<sup>75</sup> \_ <https://www.finances.gov.ma/ar/Pages/index.aspx> date: 18-06-2020 14h:50

<sup>76</sup> \_ Stefan Leiderer et Peter Wolff, Op.cit. Page 13.

وتمكن كذلك جودة القضاء المالي من تحسين حكمة التدبير المالي للدولة، فتقارير المجلس الأعلى للحسابات تقوم بوضع تشخيص دقيق للاختلالات التي تطال تنفيذ الميزانية، وأهم النقاط التي يجب إعادة النظر فيه<sup>77</sup>، إلى جانب الاختصاص القضائي للمجلس.

ترسيخا لتشاركية أكثر، وبغاية اشراك القطاع الخاص في بلورة القرار المالي، حظي الاتحاد الوطني لمقاولات المغرب بمكانة خاصة عن طريق عقد وزارة المالية لندوات وملتقيات خاصة معه، في إطار اعدادها لمشاريع قوانين المالية<sup>78</sup>.

ويمكننا في هذا السياق أن نذكر تأثير الازمة الصحية التي يمر بها العالم المرتبطة بفيروس Covid-19، والتي أظهرت أن الافتقار للحكمة التشريعية المالية تكلف الاقتصاد كثيرا، خصوصا من حيث السرعة التشريعية المالية وتوفير الإمكانيات القانونية، بحيث استغرقت الحكومة وقت طويل لتعديل قنوات الانفاق واولوياتها لمدة غير مبررة.

<sup>77</sup> يمكن الاطلاع على تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2017، حول تنفيذ الميزانية برسم سنة 2017.  
<sup>78</sup> وإن كانت هذه النقطة تثير تساؤلات عدة لان مثل هذه المكونات ممثلة أصلا بالبرلمان، وتطرح اشكال هيمنة القطاع الخاص ولوبياته على القرار المالي، خصوصا مع التقارب الذي يوجد بين الشخصيات المكلفة بالحقية المالية، المتسمة بالتكنوقراط والقطاع الخاص.

## الخاتمة:

ختاما بحلول سنة 2020 اكتمل التنزيل التدريجي للقانون التنظيمي للمالية، وبهذا تكون الترسانة القانونية المرتبطة بالمالية العامة أخذت الحلة الكاملة التي ابتغاها المشرع الدستوري لها ومن بعده التنظيمي، مما يجعل المغرب يدخل غمار التنزيل الحقيقي والمتكامل لإصلاح المالية العمومية. لتصبح السنوات المقبلة محطة حقيقية لتقييم حكمة المالية العمومية. كما أن رهان محاربة الفساد والقضاء على الرشوة لازال يطرح نفسه في ظل تراجع المغرب في مؤشر إدراك الفساد لسنة 2019 إلى المرتبة 80 ضمن 180 دولة، وتحقيق معدل رشوة يقدر بنسبة 31 بالمائة<sup>79</sup>، وصف بأنه مرتفع جدا. علاوة على المرتبة 72 ضمن 133 دولة في مؤشر شفافية المالية<sup>80</sup>. مما يسائل السلطات العمومية بالمزيد من العمل على التنزيل الفعال والناجع، لقواعد الحكامة المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما أن تعزيز الكفاءات والطاقات البشرية عنصر مركزي في حكمة المالية العمومية، عن طريق تعزيز برنامج "خلف" الذي اعتمدته وزارة المالية<sup>81</sup>، وكل الوسائل الممكنة. كما أن حكمة الموارد العمومية تسائل الدولة مع ارتفاع الضغط الاجتماعي، وتدفع للتفكير في استغلال مجموعة من المجالات التي تشكل موارد مهما للمالية العمومية ولا يتم استغلالها. وعلى المستوى السياسي فإن الإرادة السياسية تعتبر ركيزة أساسية من أجل تفعيل الرقابة على المال العام.

<sup>79</sup> \_ الجريدة الإلكترونية: <https://www.hespress.com/societe/457363.html> تاريخ الزيارة 20-06-2020

على الساعة: 13:52

<sup>80</sup> \_ الجريدة الإلكترونية: <https://www.hespress.com/economie/460632.html> تاريخ الزيارة: 20-06-2020

على الساعة: 14:00

<sup>81</sup> \_ مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 16، دجنبر 2011، 11.

## المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. عسو منصور، قانون الميزانية ورهان الحكامة المالية الجيدة، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط 2017.
2. سي محمد البقالي، الكتلة الدستورية للمالية العمومية: مساهمة في رصد المرتكزات الدستورية لمالية الدولة، مطبعة البصيرة، الطبعة الثانية 2019.
3. عبد العزيز أشرفي: الحكامة الجيدة (الدولية، الوطنية والجماعية) ومتطلبات الإدارة المواطنة، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء 2009.
4. مراد سعدي، قانون الميزانية العامة ورهان الحكامة المالية الجيدة، طبعة 2017.

### المقالات:

1. محمد غربي، مفهوم الحكم الصالح بين مثالية الخطاب الدولي وإكراهات الدولة في الجنوب، منشورات المجلة المغربية للتدقيق والتنمية، سلسلة التدبير الاستراتيجي العدد الخامس، 2004.
2. عبد اللطيف الهلالي، التدبير العمومي: قراءة في المفهوم. شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات، سنة 2011.
3. عبد القادر لشقر وفهد فيلالي، حكامه الأداء المالي للدولة ورهان تفعيل المقتضيات الدستورية، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية. العدد الثاني عشر 2018.
4. محمد الخواطي، قراءة تقنية في المسطرة التشريعية لمشروع قانون المالية، مجلة الدراسات القانونية والإدارية- عدد 2015-10.

### المجلات:

1. القانون التنظيمي للمالية: رافعة من أجل تحديث التدبير العمومي، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 35 غشت 2019.
2. مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 16، دجنبر 2011.

### النصوص التشريعية:

### الدستور المغربي:

الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 المقابل 29 يوليو 2011 بتنفيذ نص الدستور.

#### القوانين:

1. قانون رقم 26.20 يقضي بالمصادقة على المرسوم بقانون رقم 2.20.320 الصادر في 13 من شعبان 1441 (7 أبريل 2020) المتعلق بتجاوز سقف التمويلات الخارجية.

2. مدونة المحاكم المالية، ظهير الشريف رقم 1-02-124 صادر في فاتح ربيع الآخر 1423 بتنفيذ القانون رقم 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية (ج. ر. بتاريخ 6 جمادى الآخرة 1423 - 15 أغسطس 2002).

3. ظهير الشريف رقم 1.02.25 صادر في 19 من محرم 1423 (3 أبريل 2002) بتنفيذ القانون رقم 61.99 المتعلق بتحديد مسؤولية الأمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين.

#### القوانين التنظيمية:

1. ظهير الشريف رقم 1.15.62 صادر في 14 من شعبان 1436 المقابل ل 2 يونيو 2015 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية.

2. ظهير الشريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.

3. ظهير الشريف رقم 1.15.84 صادر في 20 من رمضان 1436، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والاقاليم.

4. ظهير الشريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

الظهير الشريف رقم 1.59.269 الصادر في 17 شوال 1379 (14 أبريل 1960) المتعلق بالمفتشية العامة للمالية.

#### مرسوم ملكي:

مرسوم ملكي رقم 330.66 بتاريخ 10 محرم 1387 (21 أبريل 1967) بسن نظام عام للمحاسبة العمومية.

### التقارير:

1. التقرير المرفق بمشروع قانون مالية لسنة 2020، المتعلق بالميزانية القائمة على النتائج من منظور النوع.
2. التقرير المرفق بمشروع قانون مالية 2020، المتعلق بالوضع الاقتصادي والمالي.
3. رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي، النظام الضريبي المغربي والتنمية الاقتصادية والتماسك الاجتماعي، إحالة ذاتية 2012-9.
4. صندوق النقد الدولي دليل شفافية المالية العامة 2007، ص 5،6،7.
5. تقرير المجلس الأعلى للحسابات، حول تنفيذ الميزانية برسم سنة 2017.

### ❖ المراجع باللغة الفرنسية والانجليزية:

#### Ouvrages :

Mohamed Harrakat, Le concept de gouvernance au Maroc ; signification et pertinence, RMAD, série management stratégique, n 5, 2004.

#### Articles :

1. Michel Bouvier, L'introduction de la « règle d'or » budgétaire dans la constitution, Revu Dalloz, 2011.
2. Stefan Leiderer et Peter Wolff, Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière, Institut de hautes études internationales et du développement, date de publication 1 novembre 2007.

3. Alistair MacDonald, the rise of sustainability: changing public concerns and governance Approaches toward Exploration, society of economic geologists' special publication 12, 2006.
4. Wafaa Fares : Du gouvernement a la gouvernance : étude d'un concept ambigu, Massalik, N 8, 2008.
5. Sidiki KONATE and Rachid SMOUNI, The Institutional Dimension of Financial Governance and Public Sector External Debt in Guinea. Published by SCHOLINK INC.
6. Mohamed Finioui, La problématique de la gouvernance dans le management public : cas de Tunisie et du Marco / in Revue marocaine d'audit et de développement, n 19 décembre 2004.
7. Nouredine BENSOUDA, La réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire, TGR, Rabat, le 21 mai 2014.
8. Association marocaine de sciences Economique, Structure de la fiscalité marocaine entre les considérations d'équité social et d'efficacité économique : une analyse en équilibre général appliquée, n 2013-14.

### **Rapport :**

TGR, Bulletin Mensuel de statistiques des finances publiques, mai 2020.

### **Les sites :**

1. <https://journals.openedition.org/aspd/142>
2. [www.scholink.org/ojs/index.php/jepf](http://www.scholink.org/ojs/index.php/jepf)
3. <https://cours-de-droit.net/le-principe-de-sincerite-budgetaire-a148743046/>
4. <http://www.amse.ma/doc/Doc%20W%202013-03.pdf>

- 
5. <https://www.tgr.gov.ma/wps/wcm/connect/81ce2e16-da24-4e79-885c-d3039da6ddfe/BSFP+Mai+2020.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE>
  6. [www.ces.ma](http://www.ces.ma)
  7. <http://www.courdescomptes.ma/ar>
  8. <https://www.finances.gov.ma/ar/Pages/index.aspx>
  9. <http://lof.finances.gov.ma>
  10. <https://www.hespress.com>

## Do board characteristics affect the financial soundness of Islamic banks

Auteur 1 : Afef KHALIL,  
Auteur 2 : Sabrine CHIHI,

---

Afef KHALIL , PHD Dr. In accounting  
University of Carthage - Tunisia  
[Afef.k@live.com](mailto:Afef.k@live.com)

Sabrina CHIHI, PHD student  
University of Tunis-El Manar-University of Paris 8  
Tunisia-France  
[sabrina.chihi@outlook.com](mailto:sabrina.chihi@outlook.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** KHALIL, A. and CHIHI, S. (2020), « Do board characteristics affect the financial soundness of Islamic banks », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 096-113.

Date de soumission : Septembre 2020

Date de publication : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5532612



Copyright © 2020 – ASJ



---

### **Abstract**

This paper was conducted to analyze the impact of the Board of Directors' characteristics on the financial soundness of Islamic banking, using panel data regression. Composed of 67 Islamic banks over 2015-2018 period. The level of Islamic bank soundness is individually employing the Z-score measure Overall, the results of this study indicate that the soundness of Islamic banks is not adversely affected by the appointment of the independent non-executive director and the institutional director. However, the foreign director and the femal director have a positive impact on the financial soundness of banks. While, the Board of Directors' size does not have any significant effect on the financial soundness of Islamic banks. With this study, we hope to provide new insights to the literature review and identify the relationship between the Board of Directors and the financial soundness of Islamic banking. It has been recommended to increase the level of female presence and the foreign on the Board of Directors of Islamic banks.

### **Keywords**

Board of Directors, Corporate Governance, Financial soundness, Gender diversity, Islamic Banking, Shariah compliance.

---

## Introduction

Over last few decades, the rapid growth of Islamic banking has attract much attention in both number and size all over the world due to the rising demand from customers who are motivated to engage with banks that apply shariah rules (Nomran *et al.*, 2018). Ulussever (2018) finds that the financial assets of the Islamic financial sector increased 50% faster than the other banking sector and reached US\$1.7 trillion in 2013. In the same order of ideas, the financial assets of Islamic institutions are expected to achieve US\$6.5 trillion in 2020. The corporate governance structure is mainly supervised by the Board of Directors and the Shariah Board (Khalil and Taktak, 2020). Grassa and Matoussi (2014) show that the Board of Directors and the Shariah Board play an important and vital role in the Islamic banking corporate governance, they are the two most highly complex organs. The Board of Directors is a vital organ related to the direction and the management of the bank and it is composed of sevrel directors (Amine, 2018). This board play the same role as a conventional bank's board. But, the principles of Islamic rules add responsibilities on the the board of Islamic banking (Hakimi *et al.*, 2018). Directors must insure compliance with shariah laws (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI), 2010; Hakimi *et al.*, 2018). Therefore, the Board of Directors is responsible for the role of the shariah corporate governance effeciency and confirms that this framework is compatible with the size of the Islamic financial institution (IFI) (Islamic Financial Services Board (IFSB), 2006; AAOIFI, 2010; Bank Negara Malaysia (BNM, 2010). Hakimi *et al.* (2018) predict that the Board of Directors' composition can impact the corporate governance of banks and has a significant effect on its futures. So, it is important to investigate the Board of Directors' characteristics. In this paper, we analyze the impact of the Board of Directors on the financial soundness of Islamic banking during the period 2015-2018. The rest of the study is organized as follows: Section 2 looks at the literature review on the relationship between the Board of Directors' characteristics and the financial soundness. Section 3 encompasses the research methodology and variables description and the results are presented in Sections 4. Section 5 summarizes the main conclusion.

## 1. Literature review

### 1.1. Independent non-executive director

According to resource dependency theory, a huge number of independent directors affords better financial skills and performance (Pfeffer, 1972 in Aduda *et al.*, 2013). The independent non-executive director is responsible for ameliorating the performance and the stability of the IFI, and identifying the main risks (BNM, 2015; Buallay, 2019). Various proponents of agency theory propose that having a higher number of independent non-executive directors permits a better activities control and decreases the manager interests (Jensen and Meckling, 1976; Fama and Jensen 1983). In addition, the independent non-executive director aids the Shariah Board to verify the compliance of financial products with shariah laws (Quttainah *et al.*, 2013). Plus, the presence of independent non-executive directors ensures the Board of Directors independence (Ramly *et al.*, 2018). Others studies, in contrast, ignore the positive impact of the independent non-executive directors on the financial soundness of banks. Add to that, independent non-executive director has difficulty to understand his main responsibilities on the bank because of the refusal of executive directors to disclose information and his limited participation in the financial institution's activities (Lassoued, 2018). The Code of Best Practices for IFI corporate governance suggests that 2/9 of the directors should be independent non-executives (Code of Best Practices for CGIFI in Ibrahim *et al.*, 2012). Additionally, Hawkamah (2011) finds that a majority of the directors have to be non-executive and at least 1/3 of them have to be independent. The BNM Guide (2013) indicates that the independent directors number must be less than 1/3 of the Director. We hypothesize that:

*H1.* The presence of an independent non-executive director has a positive effect on the financial soundness of Islamic banks.

### 1.2. Foreign director

According to agency theory, the foreign directors can impact the management of the bank and diminish agency problems (Ujunwa, 2012). In addition, the recruitment of foreigners attracts new investors and enhances the banks' performance (Ramly *et al.*, 2018). The corporate governance standards propose foreign directors to insure that the Board of Directors has experience and various skills to perform its roles (BNM, 2013). However, Boussaada (2012) argues that the directors with various nationalities have difficult to manage the risk. Rafindaa *et al.* (2018) say that foreigners are less familiar with accounting rules and management

practices. This hinders the capacity of the directors to have the necessary information and control the bank (Masulis *et al.*, 2012). We suggest the following hypothesis:

*H2.* The percentage of foreign directors has a positive effect on the financial soundness of Islamic banks.

### **1.3. Institutional director**

Proponents of passivity thesis say that institutional directors penalize long-term investment projects (e.g. research and development investments). Brickley *et al.* (1988) argue that institutional directors are not independent and vote for the managers interest. Porter (1992) adds that institutional shareholders do not have any particlaur information about the firm and have difficulties to analyse the financial institution position. According to activism thesis, institutional directors encourage management to invest in long-term projects in order to increase the firm's performance and enhance productivity (Jensen and Meckling, 1976). Institutional directors have a good knowledge of the sector problems and the expertise with regard to other directors (Hakimi *et al.*, 2018). Plus, institutional directors are more independent to control managers (Jensen, 1993). This decreases risks and financial costs and ameliorates financial performance (Jensen 1993; Hakimi *et al.*,2018). We propose the third hypothesis:

*H3.*The percentage of institutional directors has a negative impact on the financial soundness of Islamic banks.

### **1.4. Femal director**

From early years, Islam was receptive to women in business and finance (Yar and Ahmed, 2020) and today, Malaysia is the best example of how making money has little to do with gender diversity in Islam. Thus, it will be interesting to explore how differently financial soundness of Islamic banks is affected by gender diversity in the Board of Directors compared to that of their conventional homologue. Several studies conducted by Pathan and Faff (2013) and Khan *et al.* (2019), argue that there is a positive and significant relationship between the gender diversity of the Board of Directors towards financial soundness bank. Even, there are some countervailing arguments that cast doubt on the positive impact of presence of female directors on the soundness of Islamic banks. Firstly, on the one hand, many recent studies divulge that women are more risk averse than men (Khan *et al.*, 2019). On the other site, the literature review predicts that religious people are also more risk averse (Miller and Hoffmann, 1995; Osoba, 2003). Additionally, presence of women in the boardroom of Islamic banks can persuade the

management to adopt too conservative strategy, and certainly make the Islamic banks less competitive. This is in line with Adams and Ferriera (2009) study US non-financial firms and indicate that the boards with more female directors supervisor more strongly, which can adversely impact well-governed corporations. Secondly, gender diversity may represent less religiosity of the Islamic banks to the eyes of Muslims with orthodox view of Islam, and this may adversely affect financial soundness of Islamic banks. According to social role theory, Chizema *et al.* (2015) observe that countries with higher levels of religiosity are more likely to have fewer female board appointments. These aspects might hinder equity-holders of Islamic banks to command more female directors. We suggest to test our fourth hypothesis:

H4: The percentage of women on director's board has a positive impact on the financial soundness of Islamic banks.

### 1.5. Size

According to resource dependency theory, a board with a large number of directors has a diversity of experience and knowledge (Goodstein *et al.*, 1994). Furthermore, a larger board rises supervisory ability, meets the stakeholders needs and makes good decisions (Pfeffer, 1972; Fama and Jensen 1983). Several studies say that the larger Board of Directors is associated with good financial performance and is able to avoid bankruptcy and run the risk (Hakimi *et al.*, 2018; Buallay, 2019). Proponents of the agency theory, in contrast, argue that a high number of directors presents difficulties to coordinate efforts between the board members and raises the problem communication. Plus, the large Board of Directors enhances agency costs and motivates directors to look for their own interests (Lipton and Lorsch, 1992; Jensen, 1993). In addition, the higher number of board members rises the information asymmetry problem which conducts to conflicts of interest and increases agency problems (Prowses 1997). Bukair and Abdul Rahman (2015) and Buallay (2019) predict that the size of the Board of Directors has a negative impact on the financial performance of banks. The BNM (2013) Guide says that the directors number is an important tool determining the board's effectiveness and the suitable size of the Board of Directors is determined by the complexity and size of the IFI's activities. We hypothesize that:

H5. The size of the Board of Directors has a negative effect on the financial soundness of Islamic banks.

## 2. Methodology

### 2.1. Sample

Our sample is composed of 67 Islamic banks over the period 2015-2018. We manually collected data from the annual reports of each Islamic banks. The rate of inflation and the gross domestic product are extracted from the World Bank website.

### 2.2. Variables measurement

According to Khalil and Taktak (2020), we calculate the Z-score as follows: **Z-score** =  $(ROA + ka) / \sigma (ROA)$ .

Where: ROA = Return on asset; ka = Total equity/Total assets;  $\sigma (ROA)$  = Standard deviation of ROA.

We propose the below model to investigate the impact of Board of Directors' characteristics on the financial soundness of Islamic banking:

$$Z\text{-score}_{it} = C + \beta_1 NE_{it} + \beta_2 AE_{it} + \beta_3 AI_{it} + \beta_4 WOM_{it} + \beta_5 TC_{it} + \beta_6 BS_{it} + \beta_7 AGE_{it} + \beta_8 Mod_{it} + \beta_9 SH_{it} + \beta_{10} OIFI_{it} + \beta_{11} GDP_{it} + \beta_{12} INR_{it} + \epsilon_{it}$$

Hence, (**NE**) is a binary variable that is equal to 1 if an independent non-executive director exists and 0 otherwise, (**AI**) measured by the percentage of institutional directors, (**AE**) measured by the percentage of foreign directors, (**FEM**) measured by the percentage of female directors, (**TC**) measured by the number of director.

We introduce 7 control variables in order to improve our results. **BS** is the logarithm of the bank's total assets, **AGE** is the logarithm of the bank's age, **Mod** is a binary variable that is equal to 1 if the bank has a central Shariah Board and 0 otherwise, **SH** is a binary variable that is equal to 1 if the bank apply the shariah law and 0 otherwise, **OIFI** is a binary variable which is equal to 1 if the bank applies the AAOIFI's standards and 0 otherwise, **GDP** is the gross domestic product, **INR** is the inflation rate.

According to Beck and Katz (1995), the model of our study is estimated by using the Panel Corrected Standard Errors method (PCSE). We employ method eliminates heteroscedasticity and autocorrelation errors by having results that are more robust.

### 3. Results and discussion

#### 3.1. Descriptive statistics

Table 1 indicates that the average of (AE) variable is 20.604%. The mean for (AI) variable is 6.693%, which varies from 0% to 100%. The Board of Directors is composed approximately by 8 directors, with minimum of 2 and maximum of 21.

For other control variables, the mean for bank size (BS) is 7.190, while its minimum and maximum values are -0.001 and 11.586 respectively. It seems that the (WOM) variable has an average of 2.560. The average of (AGE) variable is 1.455. The mean for (GDP) variable is 3.061, which ranges from -0.568 to 4.383. (INR) variable varies from -26 to 63.300 with an average of 8.080. The mean for (Z-score) variable is 14.480.

**Table1. Descriptive statistics**

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Median</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>AE %</i>	20.604	22.843	11.805	0	80
<i>AI %</i>	6.693	19.457	0	0	100
<i>WOM %</i>	2.560	7.041	0	0	33.333
<i>TC</i>	8.559	2.860	9	2	21
<i>BS</i>	7.190	1.593	7.391	0.001	11.586
<i>AGE</i>	1.455	0.558	1.301	0.568	4.383
<i>GDP</i>	3.061	3.581	3.5	-28	13.4
<i>INR</i>	8.080	13.274	2.8	-26	63.3
<i>Z-score</i>	14.480	14.069	10.500	-1.325	92.414

**Source : Authors**

Table 2 shows that 44.776% of directors are independent non-executive. Plus, 66.417% of Islamic banks are governed by a central Shariah Board and 54.104% of banks belong to countries whose legal framework used shariah rules. We notice that 35.820% of Islamic banking belong to countries which use the AAOIFI standards.

Table 2. Frequency of binary variables

<i>Variables</i>	<i>Mod</i>		<i>SH</i>		<i>OIFI</i>		<i>NE</i>	
	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Frequency %</i>	66.417	33.582	54.104	45.895	35.820	64.179	44.776	55.223

Source : Authors

### 3.2. Cross-Correlation Matrix and Test Variance Inflation Factor

Cross-Correlation matrix shows that all the coefficients of correlations are less than the limit (0.7) suggested by Kennedy (2008). We see that our independent variables have a variance inflation factor (VIF) value that is less than 10 which is the limit proposed by Kennedy (1998).

Table 3. Pearson's correlation matrix and VIF coefficients

	<i>NE</i>	<i>AE</i>	<i>AI</i>	<i>TC</i>	<i>WO</i> <i>M</i>	<i>BS</i>	<i>AGE</i>	<i>Mod</i>	<i>SH</i>	<i>OIFI</i>	<i>GDP</i>	<i>INR</i>	<i>VI</i> <i>F</i>
<i>NE</i>	1.000												1.5
	0												7
<i>AE</i>	0.054	1.000											1.3
	0	0											5
<i>AI</i>	-	0.080	1.000										1.1
	0.044	3	0										4
	0												
<i>TC</i>	0.123	0.089	0.204	1.000									1.4
	1	6	9	0									7
<i>WO</i>	0.164	-	-	0.004	1.000								1.1
<i>M</i>	4	0.218	0.021	8	0								6
		2	0										
<i>BS</i>	-	-	0.023	-	0.003	1.000							1.1
	0.236	0.235	8	0.032	0	0							8
	2	5		2									
<i>AGE</i>	-	-	-	0.097	0.050	0.245	1.000						1.1
	0.188	0.164	0.055	9	0	9	0						7
	0	1	5										

<i>Mod</i>	0.211	0.212	0.060	-	0.259	-	0.024	1.000					2.7
	3	5	1	0.043	1	0.100	3	0					3
<i>SH</i>	-	0.170	-	-	-	-	-	0.518	1.000				2.3
	0.119	9	0.026	0.045	0.195	0.094	0.045	4	0				4
	3		1	0	5	8	4						
<i>OIFI</i>	-	0.344	-	0.008	-	-	-	0.531	0.688	1.000			2.6
	0.046	8	0.092	9	0.207	0.131	0.076	2	1	0			9
	7		5		4	4	2						
<i>GDP</i>	0.130	0.104	0.110	0.132	0.162	0.043	0.030	0.231	-	-	1.000		1.3
	7	9	1	6	5	2	0	8	0.118	0.110	0		1
									7	5			
<i>INR</i>	-	-	-	-	-	0.068	0.056	0.209	0.298	0.375	-	1.000	1.5
	0.381	0.013	0.000	0.038	0.061	3	7	8	2	2	0.229	0	2
	6	0	9	3	8						9		

Source : Authors

### 3.3. Results and Discussion

Table 4 indicates that the coefficient on *NE* is negative and significant ( $p\text{-value} < 0.1$ ). H1, therefore, is not supported. This means that that the independent non-executive directors has a negative and significant impact on the financial soundness of Islamic banks. This result does not confirm the study of Lassoued (2018) and Buallay (2019) and supports rooting theory suggesting that managers use strategies which make the role of directors passive. Managers nominate unqualified independent directors in order to poor the role of the Board of Directors. Furthermore, this finding confirms the results of several studies (Amine, 2018; Hakimi *et al.*, 2018; Mansoor *et al.*, 2019), the resource dependency theory and the agency theory, and indicates that the independent non-executive director is not able to manage the Islamic banking. In addition, Table 4 shows that the coefficient associated with (*AE*) variable has a significant and positive impact on the financial soundness of Islamic banking. H2, thus, is supported. This result confirms agency theory and suggestions of previous researches (Ramly *et al.*, 2018; Mansoor *et al.*, 2019). The coefficient on *AI* does not have any significant effect on the financial soundness of Islamic banking. H3, therefore is not confirmed. This result does not

support passivity thesis and activism thesis, and contradicts the research of Hakimi *et al.* (2018). The coefficient associated with (WOM) variable has a significant and positive effect on the financial soundness of banks. H4, thus, is supported. This means that the femal directors have a positive impact on the financial soundness. This result strengthens the studies conducted by Pathan and Faff (2013) and Khan *et al.* (2019). Table 4 indicates that (TC) variable does not have any significant effect on the financial soundness of Islamic banking. So, H5 is not confirmed. This result does not support suggestions of resource dependency theory and proponents of agency theory, and contradicts the findings of previous researchers (Amine, 2018; Buallay, 2019). We notice that the control variables of this study (BS, AGE, Mod, SH, OIFI, INR, GDP) does not have any significant effect on the financial soundness of Islamic banking .

**Table 4. Regression Results**

<i>Independent Variables</i>	<i>Coef.</i>	<i>Z</i>	<i>P&gt; z </i>
<i>BS</i>	-0.517	-1.42	0.155
<i>AGE</i>	0.583	0.43	0.668
<i>Mod</i>	-0.196	-0.06	0.955
<i>SH</i>	-0.599	-0.17	0.864
<i>OIFI</i>	-2.334	-0.75	0.452
<i>GDP</i>	-0.021	-0.15	0.878
<i>INR</i>	0.022	0.32	0.752
<i>TC</i>	0.369	1.27	0.205
<i>NE</i>	-6.485	-3.78	0.000***
<i>AE</i>	0.091	1.81	0.070*
<i>AI</i>	-0.040	-0.51	0.612
<i>WOM</i>	0.309	2.22	0.027**
<i>Cons</i>	16.281	3.71	0.000***
<i>R<sup>2</sup></i>		32.68%	
<i>N</i>		268	

Notes : \*significant at 10 per cent; \*\* significant at 5 per cent and \*\*\* significant at 1 per cent

Source : Authors

## Conclusion

This research investigates whether and how differently financial soundness of Islamic banks is affected by the Board of Directors' characteristics. To response this question, we study a unique sample of 268 observations on Islamic banks in 2015-2018 period. We employ the PCSE method in order to avoid auto correlation and heteroscedasticity problems. The results show that the independent non-executive director has a negative effect on the financial soundness of Islamic banking. However, the foreign director and the femal director have a positive impact on the financial soundness of banks. Hence, the policy makers need to make certain reforms so that the foreign director and the proportion of female directos in case of Islamic banks should be increased to cover the gap of gender diversity. Plus, we notice that there is no significant relationship between the institutional director, the Board of Directors' size and the financial soundness of Islamic banks. This study offers a useful proof for academics, regulators, banking associations, etc. and gives a great contribution to the literature review on the study of the corporate governance and their effect on the financial soundness of Islamic banks. The results have implications for including in the future research paper other corporate governance structures in order to better assess the relationship between the corporate governance mechanisms and the financial soundness of Islamic banks.

---

## REFERENCES

- AAOIFI (2010), “Shariah Standards for Islamic Financial Institutions”, Manama, Bahrain, Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions.
- Abdul Alim, E. (2014), “Global Leaders in Islamic Finance”, Industry Milestones and Reflections, Edition Wiley.
- Abdul Latif, R., Kamardin, H., Taufil Mohd, K.N. and Adam, N.C. (2013), “Multiple Directorships, Board Characteristics and Firm Performance in Malaysia”, *Management*, Vol.3 No.2, pp.105-111.
- Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009), “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, *Journal of Financial Economic*, Vol.94 No.2, pp.291-309.
- Aduda, J., Chogii, R. and Magutu, P.O. (2013), “An empirical test of competing corporate governance theories on the performance of firms listed at the nairobi securities exchange”, *European Scientific Journal*, Vol.9 No.13, pp.1857-7881.
- Ahn, S., Jiraporn, P. and Kim, Y.S. (2010), “Multiple directorships and acquirer returns”, *Journal of Banking and Finance*, Vol.34, pp.2011-2026.
- Al-Janadi, Y., Abdul Rahman, R. and Haj Omar, N. (2013), “Corporate Governance Mechanisms and Voluntary Disclosure in Saudi Arabia”, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.4 No.4, pp.25-35.
- Almutairi, A.R. and Quttainah, M.A. (2017), “Corporate governance: evidence from Islamic banks”, *Social Responsibility Journal*, Vol.13 No.3, pp.601-624.
- Amine, B. (2018), “Contribution of Governance to Ensure the Stability of Islamic Banks: A Panel Data Analysis”, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Vol.8 No.3, pp.140-155.
- Anderson, C. A. and Anthony, R.N. (1986), “The new corporate directors”, New York: John Wiley and Sons.
- Beck, N. and Katz, J.N. (1995), “What to do (and not to do) with time-series cross-section data”, *American Political Science Review*, Vol.89 No.3, pp.634-647.
- BNM (2010), “Shariah Governance Framework for Islamic Financial Institutions”, Islamic Banking and Takaful Department, RH/GL/012-23, Bank Negara Malaysia-Central Bank of Malaysia.

- BNM (2013), “Guidelines on Corporate Governance for Licensed Islamic Banks (GP1-i)”, Islamic Banking and Takaful Department, RH/GL/002-1, Bank Negara Malaysia-Central Bank of Malaysia.
- BNM (2015), “Guidelines on Financial Reporting for Licensed Islamic Banks”, Islamic Banking and Takaful Department, RH/GL/002-2, Bank Negara Malaysia-Central Bank of Malaysia.
- Boussaada, R. (2012), “L’impact De La Gouvernance Bancaire Et De La Relation Bancaire Sur Le Risque De Crédit : Cas Des Banques Tunisiennes”, Doctoral Thesis in Management, University of Montesquieu-University of Tunis.
- Brickley, J., Lease, R. and Smith, C. (1988), “Ownership structure and voting on antitakeover Amendments”, *Journal of Financial Economics*, Vol.20, pp.267-291.
- Buallay, A. (2019), “Corporate governance, Shariah governance and performance: A crosscountry comparison in MENA region”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 12 No.2, pp.216-235.
- Bukair, A.A. and Abdul Rahman, A. (2015), “Bank performance and board of directors attributes by Islamic banks”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol.8 No.3, pp.291-309.
- Chaffai, M. (2015), “Technical Efficiency and Stability to Shocks: A Comparison Between Islamic Banks and Conventional Banks In Mena Region”, ERF Working Paper No.969, pp.1-25.
- Chizema, S., Kamuriwo, N. and Shinozawa, L., (2015) “Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers”, *The Leadership Quarterly*, Vol.26 No.6, pp.1051-1065.
- Elyasiani, E. and Jia, J. (2010), “Distribution of institutional ownership and corporate firm performance”, *Journal of Banking and Finance*, Vol.34, pp.606-620.
- Emerton (2012), “What Makes an Exceptional Independent Non Executive Director?”, Edition The Korn/Ferry institute.
- Fama, E.F. (1980), “Agency problems and the theory of the firm”, *The Journal of political economy*, Vol.88 No.2, pp.288-307.
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983), “Separation of ownership and control”, *Journal of law and economics*, Vol.26, pp.301-325.

- Field, L., Lowry, M. and Mkrtchyan, A. (2013), “Are busy boards detrimental?”, *Journal of Financial Economics*, Vol.109, pp.63-82.
- Gales, L.M. and Kesner, I.F. (1994), “An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations”, *Journal of Business Research*, Vol.30, pp.271-282.
- Grassa, R. (2013), “Shariah supervisory system in Islamic financial institutions: New issues and challenges: a comparative analysis between Southeast Asia models and GCC models”, *Humanomics*, Vol.29 No.4, pp.333-348.
- Grassa, R. and Matoussi, H. (2014), “Corporate Governance Of Islamic Banks: A Comparative Study Between GCC And Southeast Asia Countries”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol.7 No.3, pp.346-362.
- Hakimi, A., Rachdi, H., Ben Selma Mokni, R. and Hssini, H. (2018), “Do board characteristics affect bank performance? Evidence from the Bahrain Islamic banks”, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 9 No.2, pp.251-272.
- Haniffa, R.M. and Cooke, T.E. (2002), “Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations”, *ABACUS*, Vol.38 No.3, pp.317- 349.
- Hassan, M.K., Sanchez, B. and Safa, M.F. (2013), "Impact of financial liberalization and foreign bank entry on Islamic banking performance", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol.6 No.1, pp.7-42.
- Hawkamah (2011), “Policy Brief On Corporate Governance For Islamic Banks And Financial Institutions In The Middle East And North Africa Region”, Hawkamah, The Institute for Corporate Governance.
- Ibrahim, S.H.B.M., Wirman, A., Alrazi, B., Nor, M.N.B.M. and Pramono, S. (2012), “Alternative Disclosure and Performance Measures For Islamic Banks”, Working Paper, International Islamic University Malaysia.
- IFSB (2006), “Guiding Principles On Corporate Governance For Institutions Offering Only Islamic Financial Services (Excluding Islamic Insurance (*Takaful*) Institutions And Islamic Mutual Funds)”, Islamic Financial Services Board.
- IMF (2006), “Financial Soundness Indicators”, International Monetary Fund.

- Iturriaga, F.J.L. and Rodríguez, I.M. (2014), “Boards of directors and firm performance: the effect of multiple Directorships”, *Spanish Journal of Finance and Accounting*, Vol.43 No.2, pp.177-192.
- Jensen, M.C. (1993), “The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems”, *Journal of Finance*, Vol.48, pp.831-880.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Finance Economics*, Vol.3, pp.305-360.
- Kasim, N., Htay, S.N.N. and Salman, S.A. (2013), “Conceptual Framework for Shariah Corporate Governance with Special Focus on Islamic Capital Market in Malaysia”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol.4 No.5, pp.336-339.
- Kemp, M.N., Viviers, S. and Collins, S. (2018), “Exploring the causes and consequences of director overboardedness in an emerging market”, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol.15 No.2, pp.210-220.
- Kennedy, P. (1998), “A guide to econometrics”, Blackwell, Oxford.
- Kennedy, P. (2008), “A Guide to Econometrics”, Blackwell, Malden, MA.
- Khalil, A. and Taktak, N.B., (2020), “The impact of the Shariah Board’s characteristics on the financial soundness of Islamic banks”, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, DOI:<https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2018-0127>.
- Khan, M.H., Fraz, A., Hassan, A. and Abedifar, P., (2019) “Board Gender Diversity, Risk taking and Performance: Evidence from Dual Banking Systems”, Working Papers in Responsible Banking and Finance, No.19-003, pp.1-35.
- Labaronne, D. (1998), “Les lenteurs de la privatisation en Europe de l'Est : une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers”, *Revue d'Economie Politique*, Vol.108 No.5, pp.671-689.
- Lassoued, M. (2018), "Corporate governance and financial stability in Islamic banking", *Managerial Finance*, Vol. 44 No.5, pp.524-539.
- Lipton, M. and Lorsh, J.W. (1992), “A modest proposal for improved corporate governance”, *Business Lawyer*, Vol.48, pp.59-77.
- Mansoor, M., Ellahi, N. and Malik, Q.A. (2019), “Corporate governance and credit rating: Evidence of shariah governance from pakistanislamic banks”, *International*

*Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies*, Vol.10 No.18, pp.1-19.

- Masulis, R.W., Wang, C. and Xie, F. (2012), “Globalizing the boardroom-The effects of foreign directors on corporate governance and firm performance”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.53, pp.527-554.
- Miller, A.S. and Hoffmann, J.P. (1995), “Risk and religion: An explanation of gender differences in religiosity”, *Journal Scientific Study of Religion*, pp.63-75.
- Nathan, S. and Ribière, V. (2007), “From Knowledge To Wisdom: The Case Of Corporate Governance In Islamic Banking”, *The journal of information and knowledge management systems*, Vol.37 No.4, pp.471-483.
- Nomran, N.M., Haron, R. and Hassan, R. (2018), “Shariah supervisory board characteristics effects on Islamic banks’ performance: evidence from Malaysia”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.36 No.2, pp.290-304.
- Osoba, B., (2003), “Risk preferences and the practice of religion: Evidence from panel data”, Unpublished Working Paper-West Virginia University.
- Oud, R.E. and Amedjar, A. (2016), “Analyse comparative des normes comptables appliquées à la finance participative – Cas de la Mourabaha”, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol.15 No.4, pp.812-821.
- Pathan, S. and Faff, R. (2013), “Does board structure in banks really affect their performance”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37 No.5, pp.1573-1589.
- Pfeffer, J. (1972), “Size and Composition of Corporate Board of Directors: The Organization and its Environment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17 No.2, pp.218-228.
- Porter, M.E. (1992), “Capital disadvantage: America’s Failing Capital Investment System”, *Harvard Business Review*, Vol.76, pp.65-82.
- Prowses, S. (1997), “The Corporate Governance System In Banking: What Do We Know?”, *BNL Quarterly Review*, Special issue, pp.11-40.
- Quttainah, M.A., Song, L. and Wu, Q. (2013), “Do Islamic Banks Employ Less Earnings Management?”, *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol.24 No.3, pp.203-233.

- Rafindaa, A., Rafindab, A., Witiastutia, R.S., Surosob, A. and Trinugroho, I. (2018), “Board diversity, risk and sustainability of Bank Performance: Evidence from India”, *Journal of Security And Sustainability Issues*, Vol.7 No.4, pp.793-806.
- Ramly, Z., Datuk, N. and Nordin, M.H. (2018), “Shariah Supervision Board, Board Independence, Risk Committee and Risk-taking of Islamic Banks in Malaysia”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol.8 No.4, pp.290-300.
- Richardson, J. (1987), “Directorship interlocks and corporate profitability”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, pp.367-386.
- Shachaf, P. (2008), “Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study”, *Information and Management*, Vol.45 No.2, pp131-142.
- Ujunwa, A. (2012), “Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms”, *Corporate Governance*, Vol.12 No.5, pp.656-674.
- Ullah, S., Khokhar, Z.A., Tanveer, N., Khan, M.W., Shabbir, G. and Ahmed, A. (2014), “Shariah Governance Framework For Islamic Banking Institutions”, Islamic Banking Department, State Bank Of Pakistan.
- Ulussever, T. (2018), “A comparative analysis of corporate governance and bank performance: Islamic banks with conventional banks”, *Research Journal of Business and Management*, Vol.5 No.1, pp.34-50.
- Yar, S. and Ahmed, S.Y. (2020), “Impact of Board Gender Diversity on The Financial Performance of Conventional and Islamic Banks”, Munich Personal RePEc Archive, pp.1-35.

## The attractive forces of a territory: Case of the region of Sfax

Auteur 1 : MAALOUL Nesrine,

Auteur 2 : GABSI Foued Badr,

---

**MAALOUL Nesrine**, Docteur en sciences économiques

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax

Université de Sfax, Laboratoire en Economie de Développement LED - Tunisie

[maaloulnesrine@hotmail.fr](mailto:maaloulnesrine@hotmail.fr)

**GABSI Foued Badr**, Professeur en sciences économiques

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax

Université de Sfax - Laboratoire en Economie de Développement LED - Tunisie

[fouedbdr.gabsi@gmail.com](mailto:fouedbdr.gabsi@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : GABSI, F. B & MAALOUL, N. (2020), « The attractive forces of a territory: Case of the region of Sfax », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 114-131.

**Date de soumission** : Septembre 2020

**Date de publication** : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5532627



Copyright © 2020 – ASJ



### Résumé

L'article explore les facteurs de la localisation qui ont une incidence sur l'attractivité territoriale de la région de Sfax pour les entreprises industrielles. Le but de ce travail est de montrer les principaux facteurs, qu'ils soient d'ordres économiques, financiers ou des facteurs de la gouvernance locale, qui agissent sur le choix de localisation des investisseurs. L'analyse empirique, qui a été réalisée à partir des données issues d'une enquête effectuée auprès d'un échantillon des entreprises de la région de Sfax, a adopté l'analyse discriminante et le modèle Logit pour répondre à notre objectif. Les résultats trouvés ont montré que la présence d'une zone industrielle encourage les investisseurs à s'implanter dans cette aire géographique au détriment d'une autre vue les avantages qu'ils peuvent procurer lors de leur localisation dans une zone industrielle.

**Mots clés :** Choix de localisation, attractivité territoriale, analyse discriminante, Logit.

### Abstract

The article explores the location factors that may affect the territorial attractiveness of the region of Sfax for industrial companies. The Purpose of this work is to show the main factors, whether these were economical, financial or local governance factors that may influence investor's choice of location. The empirical analysis, which was carried out using data from a survey of a sample of companies in Sfax region, adopted the discriminate analysis and the logit model to respond to our goals. The results found, showed that the presence of an industrial zone encourages investors to establish themselves in this geographical area instead of another, due to the advantages they can provide when located in an industrial zone.

**Keywords:** Choice of location, territorial attractiveness, discriminant analysis, Logit.

## Introduction

L'attractivité territoriale est devenue, ces dernières années une question cruciale en théorie de développement économique. En effet, dans les discours de l'aménagement du territoire, les économistes s'interrogent sur la question de la localisation des activités économiques et de sa concordance avec la compétitivité territoriale.

A cet égard, plusieurs études théoriques et empiriques de Salles (1995) ; Bazin (1998) ; Guesnier (2007), Torre (2018) ont montré qu'il existe un lien entre la dynamique de la gouvernance locale et l'attractivité territoriale.

Selon Hatem (2004), le concept d'attractivité se définit comme « la capacité pour un territoire à offrir aux acteurs des conditions qui les convainquent de localiser leurs projets sur son espace plutôt que sur un autre ».

En se basant sur les théories néoclassiques et territoriales, nous construisons le soubassement théorique de l'effet des facteurs de gouvernance régionale pour une meilleure attractivité de la région pour les investisseurs et par la suite pour renforcer sa compétitivité.

L'analyse empirique est réalisée à partir des résultats d'une enquête réalisée auprès de 80 entreprises localisées dans des zones industrielles et hors zones industrielles de la région de Sfax dans le but de déterminer les facteurs qui influencent le choix de la localisation des investissements industriels dans la région.

La région de Sfax est le deuxième pôle économique de la Tunisie, elle jouit d'une base productive diversifiée et dynamique. A 220 kilomètres au sud de la capitale, cette agglomération accomplit plus que 20 % des productions industrielles nationales.

La finalité de ce travail est de déterminer les principaux facteurs, qu'ils soient d'ordres économiques, financiers ou les facteurs de la gouvernance locale, qui agissent sur le choix de localisation des investisseurs. L'existence des zones industrielles exerce-t-elle un effet attractif incitant les entreprises manufacturières à s'y implanter dans la région en question. Telle est la principale interrogation autour de laquelle porte le présent article.

Pour répondre à notre objectif, cette contribution cherche, en premier lieu, à explorer la littérature traitant les déterminants du choix de localisation. Ensuite, une étude empirique est menée sur la spécification de l'analyse discriminante et l'estimation d'un modèle Logit en utilisant les données de l'enquête de terrain. Enfin, une discussion des résultats découle des issus économétriques.

## **1. Les facteurs clés de la localisation des entreprises : un bref aperçu de la littérature**

Les théories fondamentales de la localisation des entreprises s'inspirent en premier lieu, des travaux de la pensée classique qui appuie son explication sur deux critères à savoir les coûts transports générés par la distance géographique et les différences de dotation des facteurs entre les lieux d'implantation. En deuxième lieu, avec l'émergence de la nouvelle économie géographique, les théories de la localisation des entreprises s'expliquent à partir des études de Krugman (1991) qui offrent un cadre d'analyse des choix de localisation à travers la notion d'économies d'agglomération, développée initialement par Marshall (1920), qui génère des facteurs déterminants de la concentration des entreprises. En dernier lieu, l'économie industrielle a fondé ses recherches sur de nouveaux types de facteurs afin de comprendre la dynamique spatiale. Cette approche explique l'attractivité territoriale à travers une articulation entre des les dimensions de l'offre recherchée, son cout et le niveau de qualité souhaité.

### **1.1. Une explication des choix de localisation par les coûts de transport et par les différences de dotation en facteurs**

Von Thünen (1826), considéré comme « le père des théories de la localisation », prend l'initiative d'introduire la notion de l'espace dans la théorie économique. A travers sa théorie de localisation des activités agricoles, il essaye de comprendre comment vont se localiser les activités agricoles au sein d'une ville, considérée comme lieu central d'échanges, par rapport au marché.

Par la suite, les travaux de Marshall (1890) ont constitué une avancée importante dans la compréhension de la localisation et de la concentration des activités économiques avec l'introduction du concept d'externalité. A travers la notion d'économies externes, Marshall signale qu'il existe des effets des activités des firmes sur la production des autres, en d'autres termes, cet environnement d'investissement peut procurer des avantages, au niveau physique, social, culturel, politique et économique, à une entreprise (Marshall, 1920).

Avec l'émergence du concept de concurrence parfaite et l'introduction des rendements croissants, vers la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, le cadre théorique des modèles de localisation a connu une amélioration majeure avec les travaux d'Alfred Weber (1909) qui est considéré comme le fondateur de la théorie classique de la localisation industrielle (Starrett, 1978).

Selon Weber, la localisation optimale correspond à celle qui minimise les coûts de production. Trois facteurs influencent la localisation industrielle : deux facteurs régionaux (les coûts de transport et les coûts de la main-d'œuvre) et un facteur local (les forces d'agglomération ou de désagglomération).

Cependant, cette approche ne peut plus donner des explications pertinentes pour les phénomènes d'agglomération spatiale des activités économiques dans un contexte de concurrence imparfaite. Par ailleurs, un nouveau cadre explicatif des décisions de localisation des entreprises s'est développé avec les études de Krugman(1998). Il s'est basé sur le concept d'économies d'agglomération.

### **1.2. Une explication des choix de localisation par les économies d'agglomération**

Le comportement de la localisation des investisseurs, basé sur les économies d'agglomération, se justifie par la présence des avantages que peut procurer l'espace aux firmes qui l'occupent (Moulaert et Farcy, 1995).

La présence d'économies d'agglomération pousse les entreprises industrielles qui appartiennent à un même secteur d'activité à se concentrer en un lieu géographique déterminé afin de former un « district industriel ». Dans ce cadre, l'entreprise permet de profiter d'une réduction au niveau des coûts de production et/ou d'une amélioration de l'efficacité de leur processus de production (Shaver et Flyer, 2000).

La nouvelle économie géographique (NEG) cherche à rendre compte des phénomènes de concentration des activités économiques tout en mettant en avant le rôle des externalités dans la détermination des forces d'agglomération et de dispersion qui sont à l'origine de l'équilibre spatial. Elle se fonde sur l'idée que les choix d'implantation des entreprises résultent de deux catégories de forces antagonistes :

- ❖ Les forces d'agglomération, qui encouragent les entreprises à se concentrer géographiquement pour bénéficier des économies d'échelle et des externalités.
- ❖ Les forces de dispersion, qui favorisent la dissémination des activités compte tenu des contraintes de disponibilité des ressources naturelles et de fixité de certains facteurs de production.

### **1.3. Le comportement de localisation : les approches de l'économie territoriale**

Afin de comprendre les dynamiques spatiales, l'économie industrielle met en relation l'analyse industrielle avec l'analyse spatiale. En effet, selon cette approche, la compétitivité d'une entreprise ne dépend pas uniquement des caractéristiques de son lieu de localisation mais découle également des facteurs propres du territoire d'implantation qui peuvent être des facteurs matériels ainsi qu'immatériels.

#### **1.3.1. Les approches théoriques de l'attractivité territoriale**

Hatem (2004) présente trois approches complémentaires afin d'appréhender le concept d'attractivité : l'approche « macro » par les indicateurs globaux, l'approche « méso » par l'offre territoriale différenciée et l'approche « micro ».

Selon l'approche « MACRO », l'attractivité se définit par l'existence de certaines particularités générales adéquates aux facteurs généraux de localisation des entreprises, tel que la main d'œuvre productive, les coûts salariaux modérés, les réseaux d'infrastructures, ... L'approche « MESO » s'intéresse à l'attractivité au niveau régional en termes de l'existence d'un ensemble de facteurs propices à la localisation d'un genre d'activité bien particulier, ce qui encouragera les entreprises appartenant au même secteur d'activité à s'y implanter afin de tirer profit des atouts liés à la concentration géographique.

Pour l'approche « MICRO », l'attractivité identifie la capacité d'un site donné d'allouer, pour un projet spécifique, un meilleur rapport risques/rentabilité, que les sites concurrents.

Au-delà de ces approches, Gérardin et Poirot(2010) considèrent l'attractivité d'un territoire comme la capacité de ce territoire à offrir aux investisseurs des conditions favorables pour l'implantation de leurs projets.

Dans ce cadre, Masson (2015) admet que certains facteurs comme la qualité de la main-d'œuvre, les infrastructures logistiques et communicationnelles, l'implication des acteurs territoriaux dans la construction d'un développement durable local, la qualité de vie et le cadre de vie sont considérés comme des variables d'attractivité durable d'un territoire.

La question de gouvernance au niveau territorial explore les outils qui ont une incidence sur l'attractivité d'un territoire à travers la qualité des formes relationnelles qu'elle porte et des dispositifs de coordination qu'elle met en vigueur afin d'attirer et de faciliter l'implantation de nouvelles activités. Dès lors, la gouvernance territoriale est considérée comme « un processus de construction d'une compatibilité entre différentes proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux, etc.) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif inédit ou plus largement, la réalisation d'un projet local de développement » (Colletis et al, 2001).

Les mesures de gouvernance sont en liaison étroite avec la démocratie, l'administration, la transparence, la participation afin de consolider le capital social, la cohésion sociale et la capacité de développement. L'approche de gouvernance conçoit des efforts de négociation, de concertation, de mise en réseaux pour un site territorial donné (quartier, localité, microrégion, région).

En fait, la bonne gouvernance s'appuie sur des actions de synergie entre les divers intervenants (publics, privés, communautaires, les citoyens). Ces interactions sollicitent une décentralisation du pouvoir de l'État vers les collectivités locales et une déconcentration administrative des services publics à des échelles infranationales.

Les pratiques de la gouvernance ne s'appliquent pas de manière identique dans tous les territoires. En fait, chaque territoire exige des degrés différents des facteurs de gouvernance selon la capacité de l'ensemble des acteurs à s'adapter à une situation de développement.

## **2. Etudes empiriques**

L'analyse empirique réalisée dans le cadre de ce travail porte sur l'identification des facteurs d'attractivité au niveau local, c'est-à-dire les critères qui expliquent le choix de localisation des entreprises dans la région de Sfax.

À cette fin, nous faisons recours, en premier lieu, à l'analyse discriminante des données. Ensuite, nous utilisons une estimation du modèles Logit binaire. En fait, l'analyse

discriminante vise à décrire, expliquer et prédire l'appartenance à des groupes prédéfinis (classes, modalités de la variable à prédire, ...) d'un ensemble d'observations (individus, exemples, ...) à partir d'une série de variables prédictives (descripteurs, variables exogènes, ...). Cette technique statistique a pour finalité de d'explorer les données provenant des entreprises de notre échantillon. Elle nous apporte des résultats selon l'aspect descriptif ou l'aspect de classement.

Concernant le modèle logit, il existe une fonction unique qui analyse l'impact des spécificités territoriales sur la décision du choix de localisation des activités productives dans la région de Sfax à partir d'une enquête de terrain menée pour un échantillon comportant 80 entreprises manufacturières.

### **2.1. Sources de données**

Les données utilisées dans cette étude sont obtenues par l'exploitation d'une enquête sur les besoins des investisseurs en termes de développement régional et les raisons de leurs choix de localisation élaborée par nous même auprès de 80 entreprises localisées dans les différentes délégations de la région de Sfax . La taille de l'échantillon retenu est supérieure à 10% du tissu industriel de la région.

Le recueil des données a été réalisé entre Février 2016 et Juin 2016 auprès des entreprises localisées dans les zones industrielles et hors zones industrielles de la région de Sfax.

Le questionnaire était administré par des interviews de face à face avec les dirigeants d'entreprises qui duraient en moyenne entre 30 minutes et une heure du temps.

Dans notre travail de recherche, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive.

Le questionnaire se compose de 8 pages qui incluent 35 questions, dont 18 variables générées dans la base de données.

Les entreprises enquêtées se trouvent dans les zones industrielles et hors zones industrielles des différentes délégations de la région de Sfax ; ceci nous permet à déterminer et à comprendre le choix de localisation des entrepreneurs pour les différents lieux d'implantation.

La technique de sondage adoptée a permis de tirer un échantillon représentatif pour la région selon le critère de la localisation géographique.

Plus de 75% des entreprises enquêtées se localisent dans les zones industrielles et près de 25% des entreprises enquêtées sont localisées hors zones industrielles.

La répartition sectorielle de l'échantillon montre le secteur des industries agricoles et agro-alimentaires constitue le secteur phare du gouvernorat. En effet, la proportion élevée des IAA (30%) est justifié par le poids prépondérant de ce secteur et de son potentiel dans la région.

Ensuite, en s'intéressant à la concentration spatiale des entreprises de l'échantillon sur les différentes délégations de la région de Sfax, il est à signaler que la densité des entreprises industrielles est nettement plus élevée dans les délégations littorales à l'inverse des délégations périphériques. Par conséquent, une stimulation de l'attractivité des délégations moins développées devient une impérative pour favoriser l'accélération de la croissance de la région en question.

## **2.2. Les variables du modèle**

Compte tenu de notre modèle économétrique, nous distinguons des variables explicatives afin d'examiner leurs éventuels impacts sur la variable à expliquer à savoir « la localisation des entreprises » au sein de la région de Sfax.

La désignation des variables est présentée brièvement dans le tableau 1 suivant :

---

**Tableau N°1 : Les variables du modèle**


---

Variables	Définition
<u>Variable dépendante</u>	
▪ LOC_IND	La localisation des entreprises industrielles sfaxiennes.
<u>Variable indépendante</u>	
▪ ETM	Etat du marché
▪ INF	Infrastructure
▪ LOIS	Lois et système juridique
▪ MOYT	Moyen de transport
▪ NIV	Niveau d'étude
▪ NOUV	Nouvelles mesures de l'Etat
▪ OBS	Obstacles de l'investissement
▪ PROB	Problème de la zone
▪ RAIS	Raison d'implantation
▪ SEC	Secteur d'activité
▪ SEV	Services administratives
▪ TAILM	Taille du marché
▪ TAL	Taille de l'entreprise
▪ ZON	Zone industrielle
▪ CLIMA	Climat politique et économique
▪ CONC	Concentration sectorielle
▪ CLIE	Client

---

### 2.3. L'analyse discriminante

Le but de l'analyse discriminante est d'étudier les relations entre une variable qualitative et un ensemble de variables explicatives.

---

On se place dans le cadre de la modélisation d'une variable  $Y$  qualitative à 2 modalités à partir de 17 variables explicatives  $X_1, \dots, X_{17}$ . On dispose d'un échantillon de taille  $n= 80$  entreprises.

La variable localisation (LOC) représente la variable à expliquer, elle dispose de 2 modalités à savoir  $Y =1$  ou  $Y=0$ . On attribut la valeur 1 lorsque l'entreprise décide de se localiser dans la zone étudiée et 0 sinon.

### **2.3.1. Résultats et interprétations**

Nous présentons ici les résultats de notre enquête. Selon les analyses effectuées, les facteurs de localisation se révèlent multiples et variés.

En se basant sur le test d'égalité des moyennes, nous considérons les deux hypothèses suivantes :

$H_0$  : égalité des moyennes : la variable n'a pas d'effet sur la localisation

$H_1$  : Pas d'égalité des moyennes : la variable a un effet sur la localisation

A l'aide du logiciel SPSS, nous obtenons les résultats suivants :

**Tableau N°2: Tests of Equality of Group Means**

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Taille de l'entreprise	,984	1,253	1	78	,266
Niveau d'étude	1,000	,001	1	78	,970
zone industrielle	,779	22,106	1	78	,000
Situation géographique	,993	,536	1	78	,466
Nouvelles mesures	1,000	,000	1	78	,988
Main d'œuvre	,998	,125	1	78	,725
Infrastructures	,998	,155	1	78	,695
Lois et sys.juridiques	,954	3,800	1	78	,055
Taille du marché	1,000	,014	1	78	,906
Climat politique et économique	,999	,065	1	78	,800
Clients	,983	1,324	1	78	,253
Concentration sectorielle	,934	5,479	1	78	,022
Moyen de transport	,993	,525	1	78	,471
Etat du marché	1,000	,013	1	78	,909
Sces administratifs	,924	6,432	1	78	,013
Matières premières	1,000	,027	1	78	,870

La variable zone industrielle est le facteur qui a le plus d'effet sur la localisation des entreprises. Les autres variables ayant un effet sur la localisation sont présentées comme suit : services administratifs, Concentration sectorielle.

Ces constatations montrent que les zones industrielles sont bien aménagées et forment un milieu attractif pour les investisseurs qui peuvent bénéficier de plusieurs atouts lors de leurs

implantations. En fait, parmi les avantages de l'implantation dans une zone industrielle, nous pouvons citer la qualité de l'infrastructure, disponibilité des moyens de transport, le prix des terrains,...

Ainsi, la zone où les services administratifs sont présents et bien développés est une zone qui attire plus les investisseurs à localiser leurs projets.

En outre, nous constatons un effet significatif de la concentration sectorielle sur la localisation des firmes. Généralement, les investisseurs considèrent que la concentration sectorielle est un atout pour la localisation d'un projet.

## **2.4. La régression logistique**

Le choix d'une localisation pour un nouveau site  $y$  est représenté sous la forme d'un modèle probabiliste de type Logit (inspiré du modèle initialement développé par McFadden, 1974) dans lequel la variable dépendante est la probabilité, pour une entreprise, de choisir une localisation particulière. Cette probabilité dépend des facteurs du lieu d'implantation en question. Dans le but de confirmer les résultats de l'analyse discriminante, nous allons avancer une estimation d'un modèle Logit.

### **2.4.1. Présentation du modèle**

Soit  $P : (Y=1)$ , la probabilité que la variable a un effet sur la localisation,

Et  $(1-P) : (Y=0)$ , la probabilité que la variable n'a pas d'effet sur la localisation.

Le modèle à estimer est un modèle logit ayant la forme suivante :

$$Z_i = \text{Log} (P/1-P) = \text{Logit LOC}$$

## 2.4.2. Résultats et interprétations

**Tableau N°3 : Résultats de la régression par le modèle Logit**

Régression Logit			
LOC- ENT			
Variables explicatives	Coefficient	Ecart-types	P.value
C	3.646173	4.504923	0.4183
<i>Facteurs caractérisant les entreprises</i>			
CONC	3.001378**	1.472349	0.0415
ZON	1.064939***	0.380144	0.0051
NIV	-2.366808	1.412166	0.0937
ETM	-2.542698	1.312798	0.0528
TAL	0.480726*	0.827854	0.5614
SEC	-0.643330	0.336528	0.0559
<i>Facteurs caractérisant le territoire</i>			
SEV	4.417858**	1.909192	0.0207
INF	-3.469711	1.897295	0.0674
LOIS	-0.806021	2.054948	0.6949
NOUV	0.784658**	0.355899	0.0275
MOYT	-2.841423	1.537647	0.0646
MP	-0.117588	0.147718	0.4260
SIT-GEO	0.627030**	0.298370	0.0356
MOD	0.587792*	0.312792	0.0602
TAILM	-0.822617	2.067070	0.6907
CLIE	-0.373002	0.651816	0.5672
Rquared	0.623043	0.775000	
S.D. dependent var	0.420217	0.243629	
LR statistic	53.14947	-0.200980	
Prob(LR statistic)	0.000025		
Obs with Dep=0	18	80	
Obs with Dep=1	62		

*L'estimation a utilisé la technique de maximum de vraisemblance. La statistique LR est compilée comme  $-2(RLL-LL)$  et est un analogue de F-statistique dans les modèles de régression linéaire et teste la signification globale du modèle. La mesure de  $R^2$  de McFadden nous permet d'évaluer le pouvoir explicatif du modèle (\*\*\*) , (\*\*) et (\*) : significatifs respectivement a 1%, 5% et 10%.*

Nous observons pour les variables zone industrielle, concentration sectorielle, services administratives et nouvelles mesures de l'Etat sont les facteurs qui ont des coefficients positifs et significatifs. En d'autres termes, ces déterminants agissent positivement sur la localisation des entreprises.

En effet, à la lumière des résultats du modèle Logit présentés dans le tableau ci-dessus, il découle que la localisation des entreprises dépende à la fois des facteurs liés aux entreprises qu'à ceux liés aux territoires. Ceci est en concordance avec les travaux de Torre et Tanguy (2014) qui admettent que l'attractivité territoriale des activités productives émane d'une relation de symbiose entre dynamisme industriel et spécificité territoriale.

A l'issu de la régression économétrique, l'investisseur accorde une importance considérable à la concentration sectorielle lors de son choix de localisation de son entreprise. Cette constatation est confirmée dans les recherches de Feldman et Kogler (2010) qui mettent en évidence les avantages de la concentration sectorielle surtout en termes de diffusion des idées, du savoir faire et des technologies.

Les enjeux de développement d'un territoire nécessitent l'interaction des apports de l'ensemble des acteurs publics ou privés.

En fait, si les services administratifs assurent une certaine attractivité pour les entreprises, il importe aussi de manière plus spécifique de détecter les faits émergents porteurs de renouvellement ou encore de menaces afin de résoudre les difficultés d'implantation dans la zone.

Par conséquent, les choix de localisation des entreprises industrielles sont définis selon un arbitrage entre des facteurs économiques, facteurs institutionnels et facteurs de gouvernance afin de garantir une meilleure attractivité des territoires.

---

## Conclusion

Dans ce travail de recherche nous avons mi en exergue les critères essentiels, incontournables dans le choix de localisation et des critères secondaires, facilitateurs ou d'accompagnement. En cela, cette étude montre que la décision de localiser des activités ne doit pas seulement questionner quelques critères clés mais qu'elle doit s'appuyer sur une réflexion plus globale, construite autour de faisceaux cohérents de critères.

La différenciation économique des territoires contribue à booster leur capacité de développement, à l'instar de ce qui se fait pour les entreprises manufacturières. Dans ce cadre d'analyse, les choix de localisation demeurent entièrement déterminés par les caractéristiques qu'elles soient matériels ou immatériels des aires géographiques.

Les travaux empiriques réalisés à travers l'utilisation de la régression logistique confirment les résultats de l'analyse discriminante. Il en ressort que les entreprises localisées dans la région de Sfax accordent une importance particulière à l'implantation dans une zone industrielle bien aménagée vue les avantages qu'elles peuvent procurer.

Les mesures institutionnelles d'incitation devraient être complétées par une amélioration des infrastructures locales, de la qualification de la main d'œuvre, de la qualité de vie.

Certes, la résolution de ces problèmes nécessite des facteurs émergents qui s'appuient sur des outils d'analyse de la gouvernance territoriale pour renforcer l'attractivité territoriale de la région de Sfax et par la suite réduire d'éventuelles disparités territoriales. En fait, les mesures de décentralisation correspondant aux principales mesures qui peuvent réparer ces handicaps.

Une étude empirique approfondie des critères de localisation et l'enrichissement des connaissances existantes sur ce thème constituent un autre apport de ce travail qui peut servir de point de départ à de nouvelles recherches sur de nouveaux territoires.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Bazin. S (1998) « Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale » Revue d'Économie Régionale et Urbaine « Numéro 4 ».

Colletis. G. Gilly. P et Pecqueur. B (2001) « Inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble », Journées de la Proximité, 13-14 décembre, Paris.

Feldman. M.P et Kogler. D.F (2010) « Stylized Facts in the Geography of Innovation », Handbook of the Economics of Innovation, pp : 381-410.

Gerardin. H et Poirot. J (2010) « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », Mondes en Développement, « Numéro 149 / Volume 38 » pp : 27-41.

Guesnier. B (2007) « développement local et gouvernance territoriale », Université de Poitiers. France.

Hatem. F (2004) « Investissement International et politiques d'attractivité », Economica, Paris.

Krugman. P (1991) « Increasing returns and economic geography », Journal of Political Economy, « Volume. 99 » pp : 483-499.

Krugman. P (1998) « What's new about economic geography », Oxford Review of Economic Policy, « Numéro 2 / Volume 14» pp : 7-17.

Marshall. A (1920) « Principles of economics », MacMillan.

Marshall. A (1890) « Principles of Economics », London: Macmillan.

Mcfadden. D (1974) « Conditional logit analysis of qualitative choice behavior », In Frontiers in Econometrics, ed. P. Zarembka, New York: Academic Press, 105 Numéro 42.

---

Moulaert. F et Farcy. H (1995) « Les économies d'agglomération : La genèse d'un concept », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, « Numéro 4 », pp : 597-604.

Musson. A (2015) « Construire et mesurer l'attractivité durable au niveau régional : l'apport de la représentation des entrepreneurs », Géographie, économie, société « Numéro1 / Volume 17 » pp : 97-131.

Sallez. A (1995) « Dynamique urbaine, une analyse qualitative et économétrique pour la France » Revue d'Économie Régionale et Urbaine « Numéro 5 », pp : 825-840.

Shaver. J.M et Flyer. F (2000) « Agglomeration economies, firm heterogeneity and foreign direct investment in the United States », Strategic Management Journal, « Volume 21 », pp : 1175-1193.

Starett. D (1978) « Market allocations of location choice in a model with free mobility », Journal of Economic Theory, « Numéro 17 », pp : 21-37.

Torre. A et Tanguy. C (2014) « Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels », in Boutillier S., Forest J., Gallaud D., Laperche B., Tanguy C., Temri L. (dir.), Principes d'économie de l'innovation, Peter Lang, Collection Business and Innovation, Bruxelles, 514 pages.

Torre. A (2018) « Les moteurs du développement territorial », Revue d'economie Regionale et Urbaine, « Numéro 4 » pp :711-736.

Von Thunen. J. H (1826) « Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie », Hamburg: Perthes.

Weber. A (1909), « Über den standort der industrien », Tübingen (traduction anglaise, 1928, Alfred Weber's theory of the location of industries, Chicago University Press).

**Le succès d’implantation de la comptabilité générale dans les  
établissements publics  
-Cas du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina**

**Successful implementation of general accounting in public institutions  
-Case of the Ibn Sina Hospitalo-University Centre**

Auteur 1 : ABDELLAH SEBBAR,  
Auteur 2 : OMAR BELKINDOUSSI,

**ABDELLAH SEBBAR**

Docteur, chercheur en sciences économiques et gestion

[Abdellah.sebbar1@gmail.com](mailto:Abdellah.sebbar1@gmail.com)

**OMAR BELKINDOUSSI**

Doctorant en sciences de gestion

ENCG KENITRA - UNIVERSITE IBN TOFAIL - MAROC

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

[omarb36@gmail.com](mailto:omarb36@gmail.com)

**Déclaration de divulgation** : L’auteur n’a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l’objectivité de cette étude.

**Conflit d’intérêts** : L’auteur ne signale aucun conflit d’intérêts.

**Pour citer cet article** : BELKINDOUSSI, O and SEBBAR, A. (2020), « Le succès d’implantation de la comptabilité générale dans les établissements publics -Cas du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina-», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 132-158.

Date de soumission : Septembre 2020

Date de publication : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5532646



Copyright © 2020 – ASJ



**Résumé :**

La comptabilité générale est un outil d'information qui s'appuie sur la technique de la partie double. L'objectif principal est d'informer les parties prenantes en interne et en externe (dirigeant, organisme de tutelle, partenaire privé, etc.) sur la situation financière de l'organisation. Cependant son implantation est assujettie à l'influence de plusieurs facteurs tels que : la réglementation, la résistance psychologique, la communication, l'engagement du top management, la formation...

Cet écrit se focalise sur éléments de succès de la mise en place de la comptabilité générale dans le Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina de Rabat, site pilote de notre problématique de recherche.

**Mots clés :**

Comptabilité générale- situation financière- implantation, établissement public, Centre Hospitalo-Universitaire Ibn Sina

**Abstract:**

General accounting is an information tool that relies on the double-entry technique. The main objective is to inform internal and external stakeholders (manager, supervisory body, private partner, etc.) about the financial situation of the organization. However, its location is subject to the influence of several factors such as: regulations, psychological resistance, communication, commitment from top management, training, etc.

This writing focuses on elements of success in the implementation of general accounting in the Ibn Sina University Hospital Center in Rabat, pilot site of our research problem.

**Keywords :**

General accounts - financial situation - location, public establishment, Ibn Sina University Hospital Center.

## **Introduction**

Désormais, le management des organisations publiques (établissement, administrations, publiques, collectivités territoriales) s'adapte de plus en plus aux nouvelles réalités des besoins des citoyens. Les organisations publiques sont en interactions permanentes de son environnement qui s'accélère avec le mouvement de la mondialisation, développement des NTIC, exigences de la société, modernisation des outils et méthodes de travail (management participatif, gestion par projet, management axée sur le résultat, comptabilité générale et analytique... Etant un organisme semi-public, le CHU tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires -dite comptabilité budgétaire- et une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations, et ceci conformément aux dispositions réglementaire en vigueur. Cependant la mise en place de comptabilité générale come outil de modernisation de management implique la prise en considération de certains éléments pour le succès de son implantation, entre autres, textes régissant la comptabilité de générale, la résistance des individus psychologique, la communication, la résistance fonctionnelle, la barrière culturelle, l'engagement du top management, la taille de l'organisation, le système d'information et la formation.

Afin de vérifier la relation entre le processus d'implantation de la comptabilité générale et es autres variables de contrôle, susceptible d'impacter le succès de sa mise en ouvre, nous avons élaboré un modèle de recherche. Pour la vérification de notre modèle de recherche nous avons développé un questionnaire, et le CHUIS comme site de recherche, pour la réalisation des testes et par conséquent la vérification et la validation de notre modèle.

## **I- La comptabilité générale un levier de modernisation du management public**

### **1- le management public**

Le management public représente un champ d'étude et de recherche afin d'améliorer la performance de son service. Pour arriver à cela, les établissements publics sont amenés à mettre en œuvre des méthodes et des techniques au service du pilotage de la décision publique. Il permet ainsi à remédier aux problèmes d'efficacité et de le légitimité des charges des organisations publiques.

---

Aujourd'hui les besoins de la collectivité et des citoyens sont de plus en plus exigeant, ce qui contraigne les organisations publiques à repenser leur mode de management avec de nouveaux outils et techniques.

L'avènement de la mondialisation, le développement des NTIC, gestion axée sur le résultat, partenariat public-privé...ont conduit une vague de transformation profonde dans les organisations publiques.

Les organisations publiques tendent à se rapprocher des entreprises privées, et la quête de performance, de flexibilité et de la qualité se trouve dans les deux sphères publiques et privé.

Par conséquent, les organisations publiques sont amenées à répondre a leur légitimité en repensant la logique administrative, accuée souvent de freinner les initiatives privé et limite les esprits créatives.

Le management public implique un bon nombre de pratiques moderne, entres autres :

- l'instauration d'un management axé sur les résultats ;
- la promotion d'un management responsabilisant les acteurs ;
- l'adoption d'un management flexible et attentif au besoin du citoyen.

Outre, le management public est aujourd'hui à la croisée des chemins de toutes les nouvelles pratiques de management concernant toutes les fonctions de l'organisation (ressources humaines, gestion financière, communication, systèmes d'information, stratégie...) et dans différents secteurs d'activités (administration, environnement, santé, sécurité...).

En bref, l'objectif ultime est le rapprochement des modes de management des établissements public et ceux des organisations privées.

## **2- la comptabilité générale**

Historiquement, les pratiques comptables ont été développé par les négociants et les banquiers et concerne: comptabilité de trésorerie, la comptabilité des créances et des dettes et puis plusieurs information et synthèses vont être introduit permettant d'aider les acteurs internes et externe de l'organisation de profiter de l'information disponible (dirigeants, personnel, propriétaires du capital social et associées), dans le pilotage et la prise de décision.

Par la suite, la tenue d'une comptabilité générale est devenue une obligation réglementaire afin de répondre à des raisons juridiques, sociales et fiscales<sup>1</sup>. Des documents intitulées des états de synthèse permettant de présenter des informations comptables contenus dans une représentation se sont développées dans les organisations du secteur privé, puis introduit dans le secteur privé. Ces états de synthèses sont d'une grande importance pour toutes les parties prenantes du moment où ils permettent de porter un jugement sur la santé financière de l'organisation et orienter par conséquent les décisions<sup>2</sup>.

***En référence au décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique. (Bulletin officiel n° 2843 du 26/04/1967 (26 avril 1967)):*** La comptabilité publique implique l'ensemble des règles qui régissent, sauf dispositions contraires, les opérations financières et comptables de l'Etat, des collectivités locales, de leurs établissements et de leurs groupements et qui déterminent les obligations et les responsabilités incombant aux agents qui en sont chargés. Toujours selon le même article, la comptabilité publique concerne l'exécution des opérations financières publiques qui revient aux ordonnateurs et aux comptables publics.

**Elle a pour objectif de permettre :**

- **La maîtrise et le contrôle des opérations budgétaires et de la trésorerie ;**
- **La sortie des états de synthèse annuels d'exécution ;**
- **L'évaluation des coûts de revient et des prix de vente et du rendement.**

**Du coup, la comptabilité publique s'articule autour de trois éléments complémentaires :**

- **La comptabilité budgétaire, permet de renseigner les tiers sur la capacité de l'établissement à tenir ses engagements et à honorer ses dépenses ;**
- **La comptabilité générale, qui met en évidence la santé financière et patrimoniale de l'établissement ;**

---

<sup>1</sup> Alcouffe S., 2004, « La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France », Thèse de doctorat, HEC Paris. pp 212-231.

2

- **Une comptabilité analytique, qui fait référence aux calculs des coûts et aide à la prise de décision.**

### **3- Comptabilité générale, un levier de modernisation**

La mise en place de la comptabilité générale n'est pas du tout en chose facile, cependant la mission de son implantation peut être facilitée si l'organisation se réfère aux normes et pratiques professionnelles. Cette effort est justifiable vue les avantages en terme de renseignement fournis par la comptabilité générale, et qui reste malheureusement sous employées dans les établissements publics<sup>3</sup>.

La comptabilité budgétaire a pour vocation d'enregistrer les recettes lors de leur encaissement et les dépenses pendant le paiement effectif des factures. Cependant elle ne permet pas d'enrichir les décideurs en termes d'informations financières judicieuses.

Afin de répondre à cette lacune l'introduction de la comptabilité générale s'est avéré d'une grande importance car elle permet d'offrir d'indications sur le moment où des engagements ont été pris et sur le patrimoine de l'état en temps réel.

Avec l'introduction de la comptabilité générale, le prise de décision est désormais éclairé par des informations relevant la situation financière et même patrimoniale de tout établissements étatique, le dirigeant aura ainsi des renseignements précises sur le moment de l'engagement de la dépense, le bénéficiaires et la date correspondants, les actifs immobiliers et financiers en possession de l'organisme, les dettes et les engagements hors bilan comme les retraites ....

Ça fait plusieurs années déjà qu'un mouvement de rapprochement des pratiques et des outils entre organismes étatiques et entreprises prive est mis en place. L'objectifs est tant de converger les informations comptables et d'uniformiser les normes d'évaluation entre pays du monde.

Ce mouvement s'est renforcer par les contraintes de environnement, transparence, responsabilité et reddition des comptes surtout avec la nouvelle constitution adoptée en 2011, afin de bénéficier des avancées managériales et conduire le passage de la comptabilité

---

<sup>3</sup> Bouquin H., 2003, « La comptabilité de gestion », 3ème édition, PUF, Paris,.

Bouquin H., 2003, « La comptabilité de gestion », 3ème édition, PUF, Paris,pp 163-178.

---

budgétaire (comptabilité des flux) à une comptabilité générale (comptabilité d'exercice) et dont l'objectif final est d'asseoir la culture d'évaluation des politiques publiques.

#### **4- Présentation du CHUIS**

Le centre hôpitalo universitaire Ibn Sina est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et juridique et d'une autonomie financière sous le contrôle de l'État. Selon le dahir n°1-16-60, du 24/05/2016 portant promulgation de la loi n° 70-13 relative aux centres hospitalo-universitaires, le CHUIS est soumis à la tutelle de l'Etat, laquelle a pour objet de faire respecter, par les organes compétents du centre, les dispositions de la législation et de la réglementation concernant les établissements publics et celles relatives au système de santé et à l'offre de soins. Le centre est soumis au contrôle financier de l'Etat applicable aux entreprises publiques conformément à la législation en vigueur<sup>4</sup>.

Ledit centre est composé de la direction, à vocation administrative et de dix établissements hospitaliers, au niveau de la direction, on trouve les divisions et des services et unités rattachés au directeur et au secrétariat générale, il s'agit d'une structure divisionnaire et complémentaire. Le service de la comptabilité fait partie de la division des affaires financières dont les missions sont :

- veiller aux conditions de l'équilibre financier du CHUIS et préparer le budget;
- assurer le suivi consolidé du budget (crédit centraux et déconcentrés) et veiller à son exécution;
- élaborer et proposer le budget d'exploitation et le budget d'investissement ;
- assurer la gestion comptable et financière des opérations d'investissement;
- procéder à des répartitions des crédits alloués aux établissements selon des critères pré-établis ;
- préparer les transferts de crédits et en assurer le suivi consolidé;
- établir les états de synthèse du centre (bilan, compte de produits et charges, état de soldes de gestion, tableau de financement, état des informations complémentaires);

---

<sup>4</sup> <http://www.churabat.ma/>

- suivre les indicateurs financiers et de gestion, identifier les dysfonctionnements et les mesures correctives;
- gérer et suivre les flux de trésorerie du centre en matière de recettes et de dépenses;
- établir, contrôler et régler les traitements, salaires et indemnités du personnel;

Concernant les missions du service de la comptabilité, qui fait partie administrative de la division des affaires financières, il s'agit de :

- Liquidier, ordonner les dépenses du CHUIS pour les crédits centralisés ;
- Tenir la comptabilité budgétaire du CHUIS (volet dépenses) ;
- Produire des situations périodiques mettant en relief les performances de l'exécution du budget du CHUIS ;
- Contribuer à l'élaboration du compte administratif et du budget du CHUIS ;

Dans le cadre de la conception d'une stratégie propre au CHUIS, intitulé projet établissement hospitalier (PEH 2019-2023), il y a le projet managérial, auprès des autres volets, en tant que composante essentielle du PEH (projet médical, projet infirmier, projet technique, projet social et projet qualité)<sup>5</sup>. Le PEH constitue une occasion pour renforcer les pratiques de développement de la gestion financière de la chose publique par :

- Le développement du système comptable et le renforcement de la gouvernance ;
- Le développement d'un système d'analyse de Coût ;
- La maîtrise du processus admission-facturation-recouvrement ;
- La révision des référentiels de la tarification et le développement des performances budgétaires et financières ;
- Développement du management des systèmes d'information du CHUIS.

## 5. Problématique et objectif de recherche

Désormais la comptabilité a pour rôle de produire des informations à l'intention des différents partenaires économiques et sociaux des établissements publics (État, employés, fournisseurs,

---

<sup>5</sup> <http://www.churabat.ma/>

clients,, partenaire sociaux, etc.) et surtout pour ceux qui lui apportent des ressources financières nécessaires.

La comptabilité générale est un outil désormais indispensable pour la communication sur la situation financière de l'organisme en interne et en externe. Plusieurs variables impactent son implantation et son insertion dans le management quotidien des organisations publiques, c'est dans ce sens que s'inscrit notre problématique de recherche suivante : « Quel variable déterminants le succès de l'implantation de la comptabilité générale dans les établissements publics marocaine : cas du centre hôpitalo-universitaire Ibn Sina »

Concernant les objectifs de notre présent travail, entre autres, il y a :

- La maîtrise des concepts relatifs à la comptabilité générale ;
- Proposer des outils de succès de l'implantation de la comptabilité générale ;
- Analyser la relation entre la variable implantation de la CG et les variables de son succès.

## **II- Présentation du model conceptuel de recherche**

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous proposons un modèle conceptuel dont la variable d'intérêt est l'implantation de la CG, tandis que les variables de contrôle sont au nombre de neuf :

- Textes réglementaire relatifs à la comptabilité de l'Etat ;
- La résistance psychologique ;
- La communication ;
- La résistance fonctionnelle ;
- La barrière culturelle ;
- L'engagement du top management ;
- La taille de l'organisation ;
- Le système d'information ;
- La formation.

---

Notre modèle de recherche a été conçu sur la base des fondements théoriques et les pratiques de terrain. Dans ce qui suit on se rattache à la présentation de la variable d'intérêt et des variables explicatives et des hypothèses susceptibles de répondre à la question de cet article.

### **1. Variable d'intérêt : Implantation de la CG**

Le projet d'implantation de la comptabilité générale n'est pas si facile que ça, d'ailleurs c'est la réalité et c'est pareil pour tout projet innovant. Il faut tout un travail sérieux de préparation, analyse, pilotage, évaluation, de suivi et de mise à jour continue. Certainement les établissements qui décident de mener à bien un tel projet se heurtent à beaucoup d'obstacles technique, mais surtout managériale. Néanmoins les avantages que procure la comptabilité générale et surtout la réglementation exigeantes demande une décision ferme quant à l'implantation de la CG dans les établissements publics.

### **2. Les variables explicatives :**

Il s'agit de la variable d'intérêt de notre modèle de recherche, implantation de la comptabilité générale, dans les établissements publics marocains ; et ceci en dépit de son intérêt incontestable dans la modernisation des modes de management de la chose publique au Maroc.

#### **2.1. Textes réglementaire régissant la comptabilité de l'Etat**

Le texte de base applicable à la comptabilité de l'état se résume aux textes déclinées de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants, Dahir n° 1-92-138 (30 jourmada II 1413) portant promulgation de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants (B.O. 30 décembre 1992), et dont on tire principalement les articles suivants :

Premier article : Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant au sens du Code de commerce est tenue de tenir une comptabilité dans les formes prescrites par la présente loi. A cette fin, elle doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant ses actifs et ses passifs; ces mouvements sont enregistrés chronologiquement, opération par opération et jour par jour. Les opérations de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique.

---

Quatrième article : Les personnes assujetties à la présente loi dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à dix millions de dirhams (10 000 000 DH) doivent établir un manuel qui a pour objet de décrire leur organisation comptable.

Onzième article : Les états de synthèse doivent donner une image fidèle des actifs et passifs ainsi que de la situation financière et des résultats de l'établissement.

Dix-huitième article : L'établissement des états de synthèse, sauf circonstances exceptionnelles justifiées dans l'état des informations complémentaires, doit se faire au plus tard dans les trois mois suivant la date de clôture de l'exercice.

Il est à signaler, que le projet de la loi organique, prévoit la mise en place de la comptabilité générale sans faire référence aux normes comptables de l'Etat. Les principes budgétaires, quant à eux, sont clairement présentés au niveau de la loi organique relative à la loi de finances. Par ailleurs, le décret de 2010 oblige l'Etat à tenir une comptabilité générale. C'est cette obligation qui fait que les normes comptables de l'Etat présentent l'outil nécessaire à la mise en place d'une comptabilité générale de l'Etat et obligent les établissements à s'y soumettre.

Nous aurons donc à vérifier la première hypothèse suivante :

**H1 : Les dispositions réglementaires orientent de manière significative le choix d'adoption de la CG.**

## **2.2. La résistance psychologique**

La résistance psychologique ou la résistance des personnes au changement est la principale entrave de l'implantation de la comptabilité générale dans les établissements publics. C'est résisatance est jugée humaine car il est justifiée par la peur et la méfiance vis-à-vis du nouveau mode de management. Les personnes au travail estiment que le changement de mode de travail porte du risque sur le fonctionnement et la sécurité dans le changement, du coup il défend le statut quo. La prise en compte de cette variable au moment de la mise en place de la comptabilité générale demande la mise œuvre de certaines actions parallèle, tel que : augmenter l'effort de communication, de l'information, la formation des ressources humaines (Player et Keys, 1995).

Nous aurons donc à vérifier la deuxième hypothèse suivante :

---

## **H2 : la prise en compte de la résistance psychologique au changement impact la mise en place de la CG**

### **2.3. La communication**

La communication est un outil d'information qui permet d'éclairer les partenaires interne et externe sur les crainte de l'inconnu et des les assurer sur l'avenir et le fonctionnement de l'organisation. Certainement, bien expliciter les avantages de la comptabilité générale<sup>6</sup> avec son environnement externe est joue un rôle positif dans l'adoption des innovations en matière de pratiques financières, comptables. Le fait d'ouvrir l'organisation sur son environnement lui permet de se procurer de nouvelles idées et bénéficier en termes de performance et gain de temps pour l'accomplissement de travail.

Pour la communication interne, elle a pour objectif de promulguer la partage des informations et des idées et crée un climat de confiance afin de converger les efforts pour l'accomplissement des taches.

Afin d'améliorer l'efficacité de l'action de communication, il va falloir prendre en compte la disponibilité des ressources et remédier à toutes les résistances individuelles et collectives et mener a bien tout projet innovant au sein de l'organisation.

Nous aurons donc à vérifier la deuxième hypothèse suivante :

### **H3 : un plan de communication impact la mise en place de la CG**

#### **2.4. La résistance fonctionnelle**

La prise en compte de la résistance fonctionnelle au sein de l'organisation est indispensable pour l'implantation de la comptabilité générale. En effet, une attention particulière doit etre fait pour l'explication et la compehesion des confctionnelle dans l'roganisation afin d'attenuer a leur résistance au projet de l'implanattion de la CG comme projet innovant.

La repartition fonctionnelle des ressources humaines est indispensable pour repondreaux mission de l'etablissement, cependant cette appartenance focntionnelle instaure une résistance des acteurs, surtout de la part de ceux qui beneficie de certaines avantages du système

---

<sup>6</sup> Wolfe R. A., 1994, « Organizational innovation : review, critique and suggested research directions », Journal of Management Studies, vol. 31, n°3, pp. 281-296.

---

Cerètement, l'implantation de la comptabilité générale implique le passage d'une structure verticale fortement hiérarchisée, à une vision horizontale cloisonnée de l'organisation en qui permet de rendre l'organisation de plus en plus flexible et souple dans son fonctionnement et met en marche toute innovation adoptée. Cependant ce virage organisationnel remet en face des résistances des responsables inévitables à tout projet qui implique une nouvelle répartition du pouvoir surtout pour ceux qui détiennent des informations et des responsabilités indispensables à la bonne marche de l'organisation.

Au final, la mise en place de la comptabilité générale, demande à ce que le porteur de ce projet tienne compte des résistances fonctionnelles, des entraves inhérentes à fin de mener à bien son projet.

Nous aurons donc à vérifier la troisième hypothèse suivante :

**H4 : la prise en compte de la résistance fonctionnelle impacte la mise en place de la CG**

#### **2.5. La barrière culturelle**

Le fait d'instaurer un système de valeurs pendant un temps, laisse les personnes mettre en place des pratiques et des comportements. Et par conséquent de leur demander le changement de leurs activités serait d'une grande délicatesse. On dit que le changement culturel est le plus déterminant dans tout changement organisationnel, car ce sont les personnes qui portent les changements et le mettent en pratique quelque soit les outils et les avancées technologiques.

Du coup, les conditions de la réussite de mise en œuvre de la CA dépendent du degré d'acceptation des praticiens de changer leurs activités anciennes relatives au calcul des coûts avec de nouvelles activités relatives à la CG<sup>7</sup>.

Le changement organisationnel, peut être facile en cas de crise interne qui menace la pérennité de l'organisation. Pour le cas, de l'implantation de la comptabilité générale, plus les personnes se sentent concernées plus la mission s'avère facile. En plus il faut impliquer le personnel de l'organisation dans le processus d'implantation car ils se sentent concernés du changement qui ressort d'eux même.

---

<sup>7</sup> Bescos P-L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G., 1993, « Contrôle de gestion et management », 2ème édition, Montchrestien, pp 161-173.

---

Nous aurons donc à vérifier la cinquième hypothèse suivante :

### **H5 : La culture influence la mise en place de la CG**

#### **2.6. Engagement du top management**

Sous cet angle, on met en lumière la place du top management dans la conduite de tout projet de changement dans l'organisation. Car il lui revient d'orienter les décisions stratégiques et de mise en œuvre de tout projet qui concerne l'affectation des ressources humaines et matérielles, le changement des structures, la motivation du capital humain, et l'évaluation continue...

Tout le monde s'accorde à dire que le leadership de l'organisation est le garant de l'implantation de la comptabilité générale dans l'organisation. Car la réussite d'un tel projet ne dépend pas juste des outils, des moyens mis en place, ni d'une simple décision, il s'agit d'un pilotage permanent au jour le jour surtout dans le début, au moins jusqu'à l'instauration d'un nouveau système de valeurs et des comportements adéquats avec la comptabilité générale. La décision de la mise en place de la comptabilité revient au top management, mais ça dépend du besoin de l'organisation en matière d'information et de gestion. En plus en attitude favorable des personnes ressources quant à l'adoption dudit projet est favorable plus les entraves deviennent faciles à atténuer : résolution des conflits, formation, accompagnement, communication autour des avantages de la comptabilité générale....

Nous aurons donc à vérifier la sixième hypothèse suivante :

### **H6 : L'engagement du top management est déterminant dans le processus d'implantation de la CG**

#### **2.7. Système d'information**

Le système d'information, il s'agit de toute la logistique inhérente à la réalisation du processus d'information<sup>8</sup>. Ça concerne les outils, les structures, les technologies de l'information, matériels et logiciels informatiques, et les procédures permettant à l'organisation de se procurer de l'information à temps opportun.

La technologie est la pierre angulaire de tout développement d'un système d'information, il concerne les outils indispensables à l'enregistrement, le stockage, le traitement, l'analyse et la transmission de l'information entre parties prenantes de l'organisation. Les Technologies de

---

- <sup>8</sup> Wolfe R. A., 1994, « Organizational innovation : review, critique and suggested research directions », Journal of Management Studies, vol. 31, n°3, pp. 216-224.

l'information se différencie des autres technologies dans la mesure où elle permet de manipuler et constitue la plateforme d'implantation d'autres outils et la réussite des projets.

Cependant l'adoption de ces nouvelles technologies demande un investissement en capital humain, en matière de formation et d'accompagnement, faute de quoi tout le processus enraye l'échec surtout que cela demande des investissements énormes pour leur acquisition.

Nous aurons donc à vérifier la septième hypothèse suivante :

**H7 : Le SI est indispensable à l'implantation de la CG**

### **2.8. La taille de l'organisation**

Dans ce qui concerne l'impact de la taille de l'organisation sur la décision et la réussite d'implantation de la comptabilité générale. C'est vrai que cette variable est déterminante pour notre cas de recherche en regard de la réglementation et de la maturité attendue avec la grandeur et la taille de l'organisation. Les recherches sur le rôle de la taille de l'organisation sur toutes les décisions surtout celle d'ordre stratégique sont abondantes et elles s'accordent à dire que l'organisation de grande taille a plus de ressources financières, du capital humain qualifié et responsables, des gisements de créativité et d'initiative.

Cependant, la taille de l'organisation s'avère parfois contraignante au vu de son degré de formalisme et la résistance au changement ce qui peut freiner sa flexibilité et la capacité d'adoption de nouveau projet impliquant un changement organisationnel (Damanpour, 1996). Selon Mintzberg (1979) souligne que l'adoption de l'innovation nécessite le couplage de différentes parties de l'entreprise, et ceci pourrait être facilement atteint dans les petites entreprises que dans les grandes structures<sup>9</sup>.

Pour le cas de l'implantation de la comptabilité générale, la taille est un avantage en faveur de la mise en place d'un tel projet en raison de la réglementation et de la difficulté de gestion sans un vrai outil d'information et de gestion permettant de remonter l'information financière en temps réel afin de piloter au mieux la prise de décision.

Nous aurons donc à vérifier la huitième hypothèse suivante :

**H8 : La taille de l'organisation est catalyseur de l'implantation de la CG**

### **2.9. La formation**

---

<sup>9</sup> Porter M. E., 1999, « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, pp 340-352.

La formation est l'action parallèle de tout projet visant à changer les aptitudes et les comportements des gens. C'est via les actions de formation que le manger peut implanter la comptabilité générale dans les pratiques de gestion financière et la manière de gérer et de prendre les décisions par les responsables et le top management.

Aujourd'hui on parle de l'ingénierie de la formation car la formation a pris de l'importance par le management visant l'acquisition de nouvelles compétences afin de s'adapter au projet conduit par l'organisation.

Pour l'implantation de la comptabilité générale, comme une nouvelle forme du système d'information, la formation est un élément clés de son adoption car elle permet aux employé de 'acquérir de nouvelles technique et adapter leurs comportement en fonction du nouveau système de valeurs et des projets introduits.

Elle joue aussi un rôle pour atténuer la résistance au changement et accompagner par conséquents l'introduction de la comptabilité générale comme nouveau mode de traitement de l'information relative a la situation financière de l'organisation. Néanmoins, le plan de la formation doit être adapter et permet de réaliser les objectifs suivants :

- Expliquer le processus de la comptabilité générale ;
- L'implantation et l'utilisation de la comptabilité generale
- Fournir des outils et des docuement comptables aux utilisateurs
- Résoudre les problèmes issus des résistances aux changements
- Former les utilisateurs sur l'utilisation de l'information issue du système de la CE
- Apprendre la manipulation des logiciels concernant la comptabilité générale.

Tout le monde s'accorde sur l'impact positif de la formation sur le succès de mise en œuvre d'un nouveau système comptable pour le developpemet et le pilotage du cganhement de l'organisation.

Nous sommes amenés à formuler la neuvième hypothèse suivante :

**H9 : la formation sur la comptabilité générale influence de manière positive et significative le succès de son implantation.**

### III- Vérification et analyse des hypothèses

Après la conception de notre modèle de recherche qui est le résultat de la problématique choisie ainsi que des différents fondements théoriques en relation avec notre sujet, nous procédons, dans ce qui suit, à la mise en œuvre de notre recherche avec l'identification, d'abord des sources

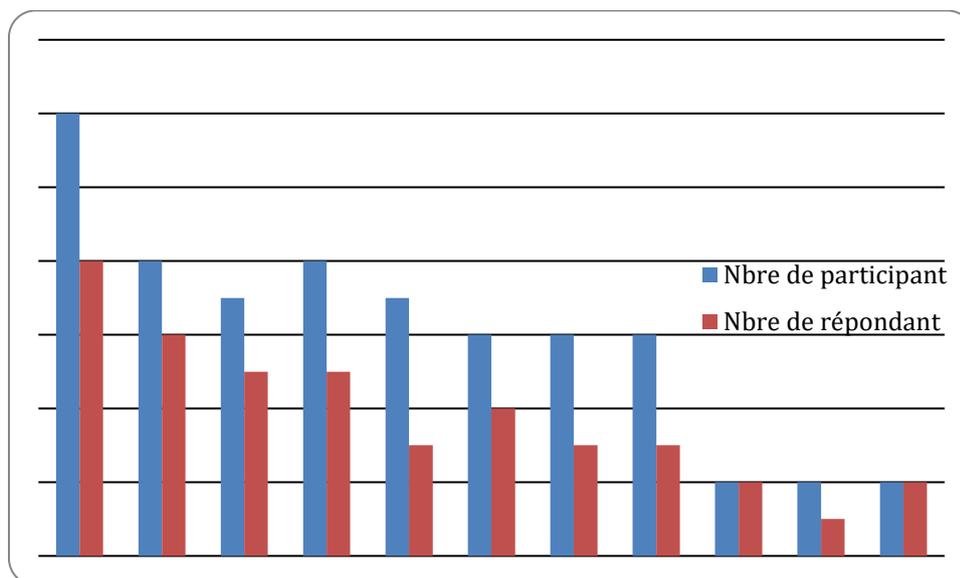
de données, puis la détermination de la population cible et l'échantillon, ensuite l'élaboration du questionnaire et enfin la collecte des réponses, la vérification et l'exploitation des résultats et répondre à la question de recherche.

### 1. Profils et participation des répondants

La majorité des répondants sont des hommes (54 hommes et 12 femmes), opérant dans la majorité dans les structures financière, ayant un diplôme universitaire et qui sont globalement sur des postes de travail en rapport avec la comptabilité générale au centre hospitalo-universitaire Ibn Sina<sup>10</sup>.

Nous avons pu obtenir 46 réponses, c'est-à-dire aussi 46 contacts avec les responsables et les personnes ressources; soit un taux de réponse de 69,6%. Ce taux est satisfaisant vu la grande réticence et préoccupations et la difficulté d'obtenir des informations pour des raisons purement administratives dans certains cas, surtout dans le secteur public.

**Table au N°4: Tableau de la répartition des répondants**



Source : Elaboré par nous même

<sup>10</sup> <http://www.churabat.ma/>

Ainsi, notre échantillon de recherche effectif (personnes avec qui nous avons rempli le questionnaire) est constitué de 46 personnes, ce qui représente 69.6 % de notre échantillon de recherche. Sur la base de ces réponses nous procédons dans ce qui suit à la l'application de la régression linéaire multiple sur notre modèle de recherche.

## **2. Application de la régression linéaire multiple pour analyser les variables de succès de l'implantation de la CG**

Pour évaluer la contribution des différentes variables relatives à la démarche de d'implantation de la comptabilité générale et les variables de succès d'un tels projet, nous allons utiliser un modèle de régression multiple ayant pour variable d'intérêt de succès de **l'Implantation de la CG**, tandis que les variables explicatives du modèle sont :

- Textes régissant la comptabilité de l'Etat :
- La résistance des individus au changement
- La communication
- La résistance fonctionnelle
- Les barrières culturelles
- Engagement du top management
- La taille de l'organisation
- Systèmes d'information et technologies d'information
- La formation

D'après l'exposition des différentes variables, notre modèle de recherche peut s'écrire comme suit :  $Succes\_implantation\_CG: \beta_0 + \beta_1 \text{Textes\_régissant\_CG} + \beta_2 * \text{Résistance\_psychologique} + \beta_3 * \text{Communication} + \beta_4 * \text{Résistance\_fonctionnelle} + \beta_5 * \text{Barrière\_culturelle} + \beta_6 * \text{Engagement\_top\_management} + \beta_7 * \text{Taille\_organisation} + \beta_8 * \text{Système\_d'information} + \beta_9 * \text{Formation} + \epsilon$ .

## **3. Validation du modèle**

Il est clair que moins les exigences imposées par le modèle sont nombreuses et restrictives, plus les conclusions que l'on tire ne sont pas générales. De ce fait, les tests les plus puissants sont ceux qui ont les hypothèses les plus strictes et les tests statistiques les plus

appropriés<sup>287</sup>. Si ces hypothèses sont valides, ces tests sont alors les mieux à même de rejeter. Ainsi, notre modèle économétrique doit répondre à des conditions pour être validé.

Dans ce qui suit, un ensemble de trois tests sera effectué à savoir : Test de normalité des résidus, test de multi colinéarité des variables indépendantes et la test de Homoscédasticité des résidus.

### 3.1. Test de normalité des résidus

Une application des tests de normalité concerne les résidus d'un modèle de régression linéaire. S'ils ne sont pas distribués de façon normale, les résidus ne peuvent pas être utilisés dans n'importe quel test que ce soit. D'après le tableau ci-dessous présentant les résultats du test de normalité de notre modèle de recherche, la p-value du test est d'ordre de 0.6312, la normalité des résidus est de 52.88 supérieure à 0.05, ce qui fait que les résidus du modèle suivent une loi normale.

**Tableau: Test de normalité du modèle de recherche**

variable	Skewness/Kurtosis tests for Normality			
	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	joint Prob>chi2
residu	0.3597	0.8068	0.92	0.6312

### 3.2. Test de multi colinéarité des variables indépendantes

On dit que des variables sont multi colinéaires s'il existe une relation linéaire entre elles. Pour notre cas pratique, nous constatons, comme le montre le tableau ci-dessous, résultats du test de multi colinéarité, que P- value est inférieur à 10 pour toutes les variables indépendantes.

**Table au N°19: Test de multi-colinéarité du modèle de recherche**

Variable	VIF	1/VIF
Textes régissant la comptabilité de l'Etat	7,98	0,125355
La résistance psychologique	6,51	0,153619
La communication	6,42	0,15575
La résistance fonctionnelle	5,99	0,167083
Les barrières culturelles	5,88	0,170083
Engagement du top management	4,32	0,186867
La taille de l'organisation	3,28	0,295478
Système d'information	3,19	0,310032
La formation	1,91	0,509822
Mean Vif	4,86	

D'après le test de multi colinéarité réalisé, nous concluons que les variables du modèle ne sont pas colinéaires.

### 3.3. Test de Homoscédasticité des résidus

En statistique, l'homoscédasticité est une propriété fondamentale du modèle de la régression linéaire et fait partie de ses hypothèses de base pour la validation du modèle. En ce qui concerne l'application du test d'hétéroscédasticité à notre modèle de recherche, les résultats se présentent comme suit:

**Table au N°20: Test d'hétéroscédasticité du modèle de recherche**

```

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fj      chi2(1)    =    0.23      _ps
                Prob > chi2   =    0.6326

chi2(1)        =    5.50
Prob > chi2    =    0.0190
  
```

Source : Elaboré par nous même

Ainsi, comme le montre le tableau précédant, l'homoscédasticité des variables de notre modèle de recherche est de 0.6326 , supérieur à 0.05.

A ce niveau, nous déduisons selon les tests précédents les onclusions suivantes :

- Absence de multi colinéarité entre les variables de contrôle ;
- Homoscédasticité des résidus ;
- Normalité des résidus.

Du coup, notre modèle de recherche est validé selon les résultats des trois tests de validation retenus : le test de normalité, test de multi colinéarité et le test d'homoscédasticité.

#### **4. Qualité d'ajustement du modèle et application de la méthode des moindres carrées ordinaires**

Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression linéaire multiple tandis que la méthode des moindres carrée ordinaire a pour but d'estimer les coefficients de chaque variable explicative.

##### **4.1. Qualité d'ajustement du modèle**

D'une valeur comprise entre 0 et 1, une valeur proche de 1 indique que la qualité de l'ajustement est bonne. Pour notre cas pratique, le "R-squared", l'indicateur de précision de notre modèle, est de 0.819. Ce qui montre que les variables indépendantes expliquent 81,9% de la variance de la variable d'intérêt, à savoir le succès d'implantation de la CG. Du coup, notre modèle est globalement significatif. Après avoir validé notre modèle économétrique et testé sa précision globale, nous appliquerons la méthode des moindres carrées ordinaires pour estimer les coefficients de régression du modèle.

##### **4.2. Application de la méthode des moindres carrées ordinaires**

Comme nous l'avons mentionné auparavant, nous allons appliquer la méthode des moindres carrée ordinaire pour estimer les coefficients de chaque variable explicative. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

	-1
	Modèle
VARIABLES	Succes_implantation_CG
Textes_régissant_CG	4.764** (0.902)
Résistance_psychologique	3.904** (0.0957)
Communication	8.812** (0.633)
Résistance_fonctionnelle	5.129*** (0.765)
Barrière_culturelle	9.164** (0.311)
Engagement_top_management	8.996*** (0.157)
Taille_organisation	6.061** (-0.0946)
Système_d'information	1.810** (1.080)
Formation	3.692*** (1.114) (0.735)
Constant	58.92*** (3.052)
Observations	46
R-squared	0.819

Suite aux résultats de l'analyse de la régression linéaire, notre modèle global s'écrit comme suit:  $\text{Succès\_implantation\_CG} = (58.92) + (4.764)\text{Textes\_régissant\_CG} + (3.904)*\text{Résistance\_psychologique} + (8.812)*\text{Communication} + (5.129)*\text{Résistance\_fonctionnelle} + (9.164)*\text{Barrière\_culturelle} + (8.996)*\text{Engagement\_top\_management} + (6.061)*\text{Taille\_organisation} + (1.810)*\text{Système\_information} + (3.692)*\text{Formation} + \varepsilon$

#### 4.3. Résultat de l'application de la méthode des moindres carrés ordinaires

Pour notre cas de recherche, le coefficient de significativité entre la variable indépendante **Succès\_implantation\_CG** et les variables de contrôle est positif ce qui signifie que la relation entre la variable d'intérêt et les variables explicatives évolue dans le même sens. Par conséquent, nos hypothèses de recherche sont confirmées et s'aligne donc avec les avancées théoriques de notre recherche.

Hypothèses	Validation	
	Oui	NON
<b>H1 : Les dispositions réglementaires orientent de manière significative le choix d'adoption de la CA.</b>	+	
<b>H2 : La prise en compte de la résistance psychologique est indispensable à la mise en place de la CG.</b>	+	
<b>H3 : Le plan de communication influence l'implantation CG.</b>	+	
<b>H4 : La résistance fonctionnelle oriente l'introduction de la CG.</b>	+	
<b>H5 : La culture influence la mise en place de la CG.</b>	+	
<b>H6 : L'engagement du top management est déterminant dans le processus d'implantation de la CG.</b>	+	
<b>H7 : Le SI est indispensable à l'implantation de la CG.</b>	+	
<b>H8 : La taille de l'organisation est catalyseur de l'implantation de la CG</b>	+	
<b>H9 : la formation sur la CG influence de manière positive et significative le succès de son implantation.</b>	+	

On constate que les hypothèses sont toutes confirmées et ceci sur la base du coefficient de corrélation obtenu par l'application de la méthode (M.C.O). Ainsi, notre modèle économétrique de recherche est globalement significatif et totalement validé. Ce résultat pratique s'aligne avec les avancées théoriques de notre recherche comme nous l'avons mentionné auparavant. A partir des développements précédents, nous pouvons conclure que l'un des éléments importants dans l'étude du paradoxe de l'introduction d'une comptabilité générale au sein des établissements publics, est la recherche des facteurs déterminants du succès de son implantation.

---

## Conclusion

La comptabilité générale est sans doute la plus ancienne et la plus universelle des disciplines financière. Elle constitue la base de l'information comptable et financière qui donne une image fidèle du patrimoine, de la santé financière et du résultat net de toute organisation.

Aujourd'hui, et avec les contraintes de l'environnement, la comptabilité dans les établissements publics est confrontée à de nouveaux enjeux avec la nouvelle constitution de 2011, la reddition des comptes et la légitimité des dépenses publique, l'uniformisation des contrôles, La comptabilité générale tend a devenir un outil d'information et de gestion incontournable tourné vers l'avenir ;

Pour faire face à ces enjeux, l'établissement public, comme le montre notre cas d'étude, est dans l'obligation de mettre en place un nombre d'action d'accompagnement pour réussir l'implantation de la comptabilité générale et profiter de ses états de synthèse comme outil d'information et de gestion.

---

## Bibliographie

- Aiken M. et Hage J., 1971, « The organic organization and innovation », *Sociology*, n° 5, p. 63-82.
- Alcouffe S., 2004, « La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France », Thèse de doctorat, HEC Paris.
- Bouquin H., 2003, « La comptabilité de gestion », 3ème édition, PUF, Paris,.
- Brimson J. A., 1991, « Activity accounting », New York, Wiley
- Charreire S. et Durieux F., 2003, « Explorer et tester », in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R. A. et coll., 2e édition, Dunod, p. 57- 81.
- Cooper R., 1989b, « The rise of activity-based costing-part four : what activity-base cost systems look like ?», *Journal of Cost Management*, vol. 3, p. 34-46
- Cummings T. G. et Suresh S., 1977, « Management of work : A socio-technical systems approach », Kent, OH : Kent State University Press.
- Damanpour F., 1996, « Organizational complexity and innovation : Developing and testing multiple contingency models », *Management Science*, vol. 42, n° 5, p. 693–716.
- Dewar R. D. et Dutton J. E., 1986, « The adoption of radical and incremental innovations : An empirical analysis », *Management Science*, vol. 32, p. 1422-1433
- Evan W. M., 1966, « Organizational lag », *Human Organizations*, vol. 25, p. 51-53.
- Gervais M., 2005, « Contrôle de gestion », 8ème édition, Economica, Paris,.
- Johnson T. H. et Kaplan R. S., 1987, « Relevance Lost », Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jones C. et Dugdale D., 2002, « The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, p. 121–163.
- Kennedy T. et Affleck-Graves J., 2001, « The impact of activity-based costing techniques on firm performance », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, p. 19-45.
- Koenig G., 1993, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.
- Le Moigne J-L., 1990, « La modélisation des systèmes complexes », Edition Dunod, Paris, 192 pages

- 
- Mévellec P., 1991, « Outils de gestion : la pertinence retrouvée », Editions Comptables Malcsherbes, Paris.
  - Mintzberg H., 1979, « The structuring of organizations », Englewood Cliffs, NJ, PrenticeHall
  - Normann R., 1971, « Organizational innovativeness : Product variation and reorientation », Administrative Science Quarterly, vol. 16, p. 203-215.
  - Porter M. E., 1999, « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, p. 647.
  - Staubus G. J., 1988, « Activity costing for decisions », Garland Publishing Inc., New York.

### **Webographie**

- <http://www.churabat.ma/>
- <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/index.aspx>
- <https://www.tgr.gov.ma/wps/portal>
- <https://www.sante.gov.ma/Pages/Accueil.aspx>
- <http://www.revuecca.com/>
- <https://www.imist.ma/>
- <http://www.fondation.org.ma/web/accueil>

## Etude de la rentabilité du portefeuille du RCAR

### Study of the profitability of the RCAR-portfolio

Auteur 1 : Yassine TAIB,  
Auteur 2 : CHERKAOUI Kenza,

**Yassine TAIB,**

Doctorant à la FSJES Salé, UM5 de Rabat

E-mail : [yassinetaib2@gmail.com](mailto:yassinetaib2@gmail.com)

**CHERKAOUI Kenza**

Professeur à la FSJES Salé, UM5 de Rabat

Laboratoire en Droit Comparé, Economie Appliquée et

Développement Durable

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : TAIB, Y. and CHERKAOUI, K. (2020), « Etude de la rentabilité du portefeuille du RCAR », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 159-174.

**Date de soumission** : Septembre 2020

**Date de publication** : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5534186



Copyright © 2020 – ASJ



### **Résumé :**

En tant qu'investisseur institutionnel, le Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR) adopte une stratégie de diversification des placements, l'objet de cette stratégie est de réaliser une rentabilité durable et moins sensible au risque spécifique lié à la nature des actifs financiers, ainsi que d'assurer une liquidité permanente de l'ensemble des Poches qui permette au régime de transformer facilement le portefeuille en numéraire en cas de besoin. Le Portefeuille du Régime générale est répartie sur l'ensemble des titres cotés à la bourse ainsi que ceux du marché des bons du Trésor, ces fonds sont alloués d'une manière stricte et rigoureuse par le Comité d'Investissement du régime sous le contrôle et la gestion de la CDG Capitale. En utilisant les apports de Markowitz dans l'étude de la relation rentabilité-risque, le Régime arrive à baisser la sensibilité du portefeuille vis-à-vis du risque sur la période 2012-2015 grâce à l'effet de gestion lié au choix du Régime d'augmenter la part des placements non risqué au portefeuille ainsi qu'à l'effet systématique qui concerne la stabilité du marché obligataire dans cette période. Toutefois, on a relevé l'existence d'autres perspectives d'amélioration de la performance du portefeuille à savoir le remplacement de la Poche action par des placements au marché obligataire et aux OPCVM monétaires.

**Mots clés : Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR), portefeuille, rentabilité, risque, action, obligation.**

### **Abstract**

As an institutional investor, the Collective Retirement Allowance Scheme (RCAR) adopts an investment diversification strategy, the purpose of this strategy is to achieve sustainable profitability and less sensitive to the specific risk linked to the nature of financial assets, as well as to ensure permanent liquidity of all the Pockets which allows the scheme to easily transform the portfolio into cash in case of need.

The General Scheme Portfolio is spread over all securities listed on the stock exchange and on the Treasury bill market, these funds are allocated in a strict and rigorous manner by the Investment Committee of the regime under the control and management of the Capital CDG. By using Markowitz's contributions in the study of the profitability-risk relationship, the Scheme manages to reduce the portfolio's risk sensitivity over the 2012-2012 period-2015

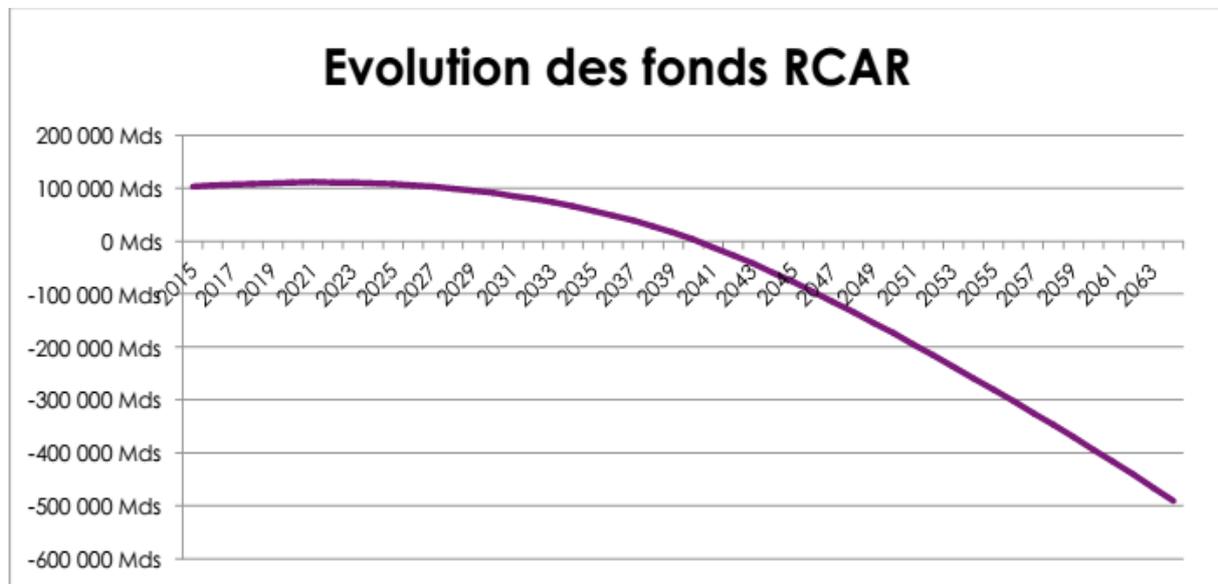
thanks to the management effect linked to the choice of the Scheme to increase the share of non-risky investments in the portfolio and to the systematic effect that concerns the stability of the bond market in this period. However, there were other prospects for improving the portfolio's performance, namely the replacement of the Equity Segment by investments in the bond market and money market UCITS.

**Keywords: Collective Retirement Allowance Scheme (RCAR), portfolio, profitability, risk, share, bond.**

## Introduction :

Face à la fragilité qui caractérise les caisses de retraite au Maroc, notamment en matière de couverture de la population active ainsi que la persistance des déséquilibres structurels, des scénarios de réformes ont été proposés principalement par le gouvernement, la cour des comptes et la commission nationale des retraites<sup>1</sup> qui ont relevé la gravité de la situation et la nécessité de prendre les mesures nécessaires afin d'en améliorer l'efficacité.

Le RCAR est relativement dans la même situation que les autres organismes de prévoyance; sur le plan financier, le premier déficit sera enregistré en 2022 et l'horizon de viabilité du régime se situerait à 2041<sup>2</sup>.



3

Toutefois, le RCAR se considère comme un grand investisseur institutionnel en jouant un rôle majeur dans la mobilisation des fonds, son portefeuille s'élève à 97 274,97 MDH fin 2015 soit 10% du PIB national<sup>4</sup>, ce montant permet à ledit régime de se lancer dans différents

<sup>1</sup> La cour des comptes dans son rapport sur le système de retraite au Maroc ainsi que la réunion de la commission de 2 décembre 2014 ont souligné l'urgence impérieuse d'une réforme profonde.

<sup>2</sup> Selon le rapport d'activité du RCAR présenté au ministre de l'économie et des finances, les paramètres de calcul sont : le taux de rendement financier (fixé à 5%) ; le taux de revalorisation des pensions (estimé à 3%) ; l'accroissement des affiliés (anticipation de 1% durant les 20 prochaines années) et la table de mortalité (88-90 ans).

<sup>3</sup> Rapport d'activité du RCAR 2014 page 41.

<sup>4</sup> Le PIB nominal en 2015 est de 1000 MMDH

investissements qui peuvent générer, à moyens et long-terme, un rendement important et durable.

L'objectif primordial de cette stratégie est de développer l'épargne des contribuables de façon à répondre aux engagements du Régime vis-à-vis de ses affiliés. A contrario, les réalisations ne répondent pas favorablement aux attentes, la situation du portefeuille en terme de rendement reste inférieure à la moyenne totale des caisses de retraite<sup>5</sup>, ainsi que la poche action contribue négativement dans sa performance<sup>6</sup>, les conséquences de ces données sont significatives, le résultat net du régime a enregistré un déficit de 2.646,33 MDH en 2015 dû à une forte augmentation des charges financières<sup>7</sup> ainsi qu'une stagnation des revenus des placements, posant par conséquent des grandes inquiétudes concernant la capacité du Régime à remplir son devoir de protection et développement de l'épargne longue. C'est pour cette raison, qu'une recherche approfondie concernant le portefeuille RCAR est essentiel, surtout dans un contexte marqué par l'accentuation des risques financiers ainsi que par la fragilité de l'économie nationale<sup>8</sup>.

Notre étude du portefeuille RCAR portera sur la stratégie du Régime en matière de placement et d'investissement, **la problématique qui a retenu toute notre attention concerne l'étude de la relation rentabilité-risque du portefeuille et plus particulièrement de la Poche Actions, ainsi que la recherche des nouvelles perspectives liées à l'amélioration de la performance du portefeuille global.**

### **Section 1 : La structure du portefeuille RCAR :**

La CDG Capital, à travers le Pôle Prévoyance, gère et centralise la retraite du personnel des Etablissements publics soumis au contrôle financier de l'Etat ainsi que celle du personnel non titulaire de l'Etat et des collectivités locales, cette gestion se base sur un mandat bien défini

---

<sup>5</sup> Le taux moyen de rendement comptable des 4 régimes de retraite est de 6,45% sur la période 2003-2011, alors qu'il est de 5,8% pour le RCAR

<sup>6</sup> La Poche actions tire la performance à la baisse avec -2,32% en 2014 et -2,8% en 2015

<sup>7</sup> Plus précisément les pertes sur réalisation de placement, notant que la même situation s'est constatée en 2013 et 2014

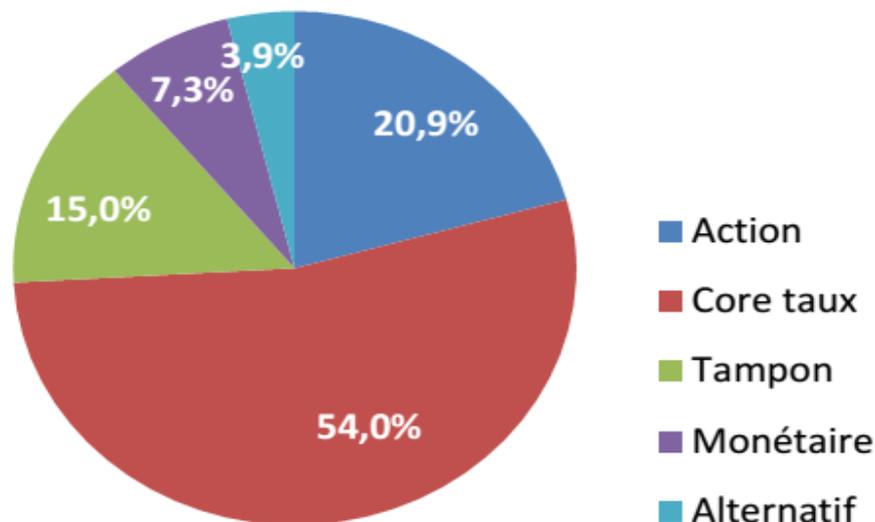
<sup>8</sup> La cour des comptes a souligné dans son rapport de 2013 l'aggravation des risques financiers liés à la fragilité du système de retraite ; de l'autre côté les pouvoirs publics ont exprimé l'incapacité du budget étatique de répondre à un tel effondrement du système.

entre les pouvoirs publics et le Groupe CDG, il s'agit de déterminer les proportions à investir ainsi que les Poches d'actifs concernés. C'est pour cela que nous allons analyser en premier lieu la structure du portefeuille afin d'en relever les principales caractéristiques.

L'encours global du portefeuille RCAR est en accroissement continu, passant de 82 MMDH en 2012 à 103 MMDH en 2015, soit une augmentation de 25,6%. Cette hausse est relativement due à l'effet positif de l'injection des tickets des nouveaux adhérents au Régime tels que LYDEC, l'OCP et la RADEEMA.

Le portefeuille RCAR est structurellement réparti de la façon suivante :

### **Allocation du portefeuille par Classe d'actif**



9

- *La Poche Core Taux :*

La poche Core taux est de loin la principale poche génératrice de revenus destinés à couvrir les appels du passif sur le long terme, elle représente 76% de l'actif global du RCAR RG pour un encours de 78,8 MMDH en 2015. Sa gestion est basée sur une augmentation continue de son encours global jusqu'à atteindre sa taille cible fixée à horizon 2020. Elle vise également

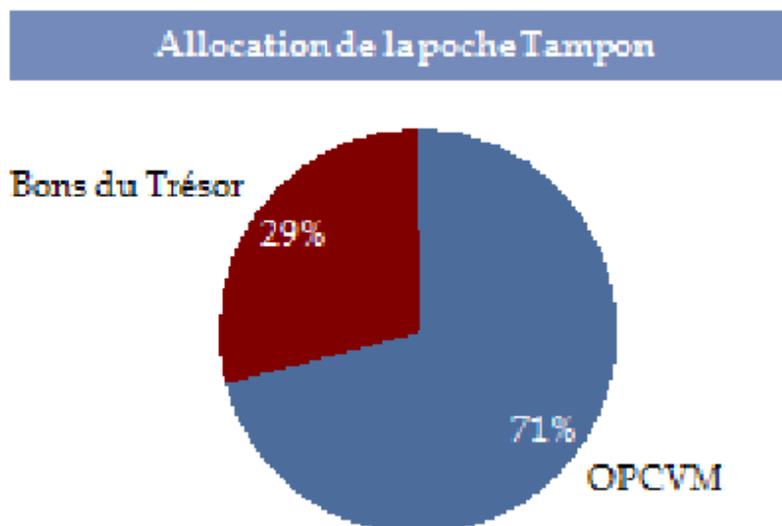
<sup>9</sup> Le rapport d'activité du RCAR 2015

l'objectif de maximisation de son niveau de yield déterminé par les taux de rendement moyens des achats sur ce segment long terme.

Vu la situation du marché long-terme depuis 2012, l'implémentation de cette poche a concerné principalement les bons du trésor de maturité 30 ans pour un volume total de 8,4 MMDH. L'encours de la Poche s'élève à 55,8 MMDH durant l'exercice 2015.

- *La Poche Tampon :*

L'objet de cette Poche est de garantir un niveau de liquidité optimale via des investissements en obligations moyen terme et en bons de trésor. Le Régime fait recours aux OPCVM pour le segment obligataire, si l'objectif est d'investir sans avoir un risque de perte sur le moyen terme, la finalité d'avoir cette Poche est d'assurer la convertibilité rapide d'un segment du portefeuille en numéraire pour répondre aux exigences prudentielles en termes de liquidité à moyens terme

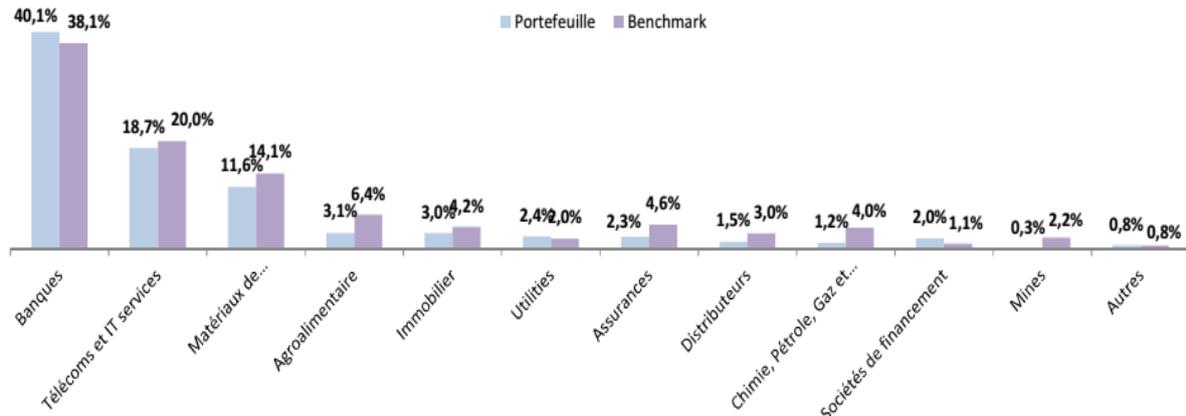


- *Poche monétaire :*

Contrairement à la Poche Tampon qui sert à assurer la liquidité à moyen terme, la Poche monétaire est investis en quasi-totalité en OPCVM monétaire et court terme lui garantissant la liquidité nécessaire pour répondre aux appels du passif et aux éventuels achats sur les autres poches à court terme.

- *Poche actions :*

C'est la poche la plus exposée au risque de perte lié aux caractéristiques des titres ainsi que la situation du marché, les investissements de la Poche concernent des secteurs sous-pondérés dans le portefeuille pour un montant de 1,8 MMDH seulement dans l'exercice 2015.



10

On remarque que les titres du secteur bancaire et celui de télécommunication occupent la grande part avec respectivement 40,1% et 18,7%. Le choix de ladite Poche, en termes de diversification, de détermination des proportions à investir ainsi qu'au niveau d'exposition au risque sera l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Le portefeuille International est composé d'une seule ligne de participation à savoir Vivendi, la valeur marché de cette participation est de 1 231 MDH en 2015.

- *Poche des investissements alternatifs :*

Cette poche est composée de deux segments :

D'abord, le portefeuille Private Equality, constitué de deux lignes de participations pour un encours brut total de 2 808 MDH composé de la façon suivante :

- 7,7% du capital de la Société Nationale d'Investissement SNI représentant 82% de la valeur de l'encours brut.
- 6,68% du capital d'Alliances Darna représentant 18% de l'encours.

<sup>10</sup> La structure de la Poche actions durant l'exercice 2015.

Ensuite, le portefeuille immobilier se compose de trois actifs pour un encours brut total de 1 207MDH, on souligne l'actif Casanearshore, représentant 41%, l'actif de l'Université Internationale de Rabat représentant 12% et l'actif '*les patios*' représentant 36% de cet encours.

## **Section 2 : Analyse de la performance :**

Il faut noter d'abord que les directives du comité d'investissement, en tant qu'Organe central des décisions financières au sein du RCAR, s'intéressent plus particulièrement à la fixation des allocations stratégiques de façon à répondre aux équilibres financiers et de couvrir les engagements du régime surtout à moyens et long-terme. Pour ce faire, le choix du portefeuille repose sur une diversification stricte des fonds sur l'ensemble des activités économiques et financières.

On peut étudier la performance de cette diversification sur la base de deux hypothèses :

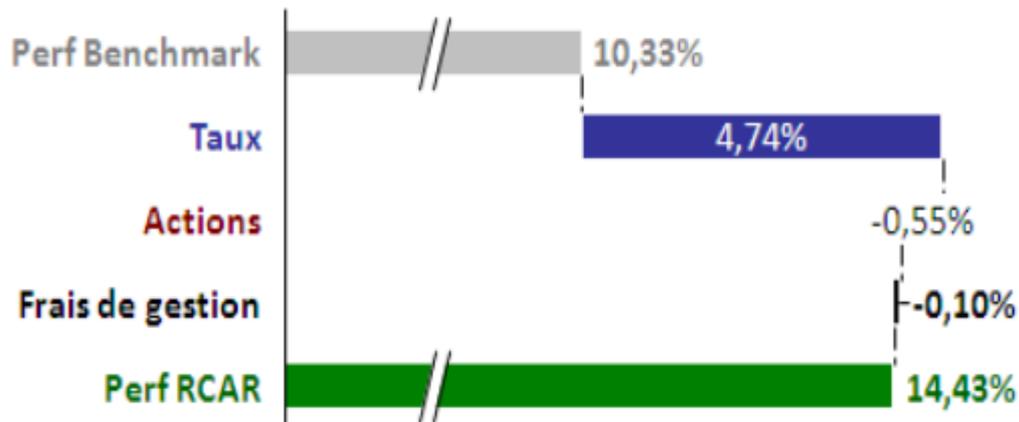
- 1. Il n'y a de performance significative qu'à la condition d'une persistance dans le temps. Un excellent placement sur une seule année peut se révéler désastreux l'année suivante. En conséquence, le caractère systématique doit être pris en compte.**
- 2. La logique financière classique fondée sur le couple rentabilité-risque amène à mesurer la performance ajustée au risque (rentabilité rapportée au risque donné). Par conséquent, elle nécessite le recours à une norme : « un benchmark » c'est-à-dire un portefeuille de référence, un indice boursier, ou un modèle.**

11

---

<sup>11</sup> Gestion de Portefeuille, Dominique POINCELOT

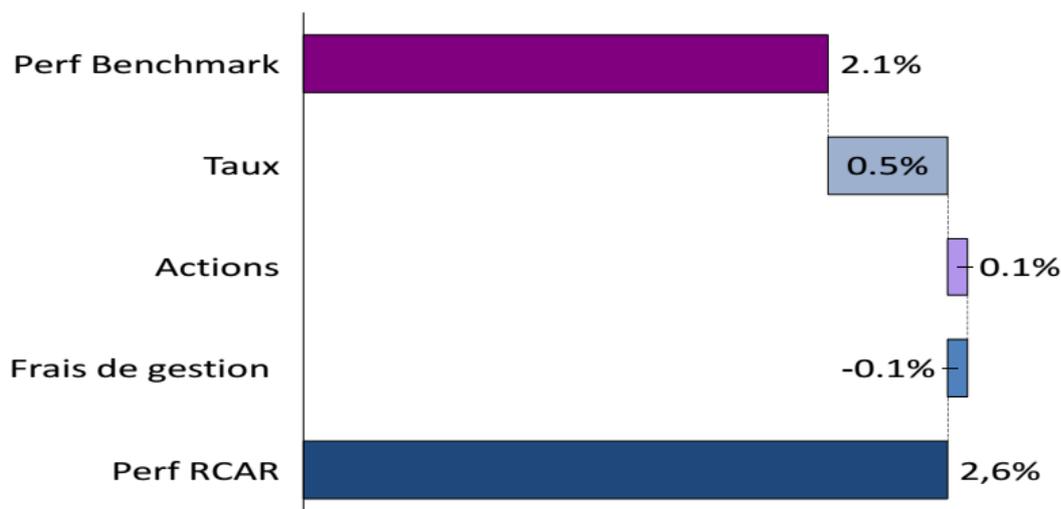
### Attribution de performance par classe d'actif



12

Durant la période 2012-2015, la performance du portefeuille a dépassé celle du Benchmark grâce à l'effet positif de la Poche obligataire due à la baisse des taux sur le compartiment à long-terme. Le RCAR a pu relever une rentabilité moyenne de 3% soit plus de 25 MMDH.

L'amélioration de la performance à long-terme est positivement corrélée avec l'augmentation régulière des actifs sans risque, nous avons souligné à titre d'exemple que la Poche Core taux représente actuellement 54% du portefeuille globale au lieu de 47% trois ans plus tard. Le Régime Collectif continu de renforcer ses placements obligataires vu qu'ils sont moins sensibles au risque de marché et plus génératrice des flux.



13

<sup>12</sup> Situation du Portefeuille RG durant la période 2012-2014

<sup>13</sup> Situation du portefeuille RCAR RG fin 2015

La performance financière du portefeuille est positive et supérieure au Benchmark durant l'exercice 2015, cette performance a contribué à hauteur de **2,8MMDH** à l'appréciation des encours et compense les appels du passif qui ont porté sur **2,65MMDH**. Toutefois, la dynamique d'investissement n'a pas eu d'effet majeur sur la structure et la performance globale du portefeuille qui reste dominée par les produits de taux à hauteur de 75%.

- **Les apports de Markowitz pour l'efficience du portefeuille**

Les travaux de Markowitz se basent sur l'existence d'un portefeuille efficient tel que :

- ✓ Pour une rentabilité  $R_p$ , il n'existe pas d'autres portefeuilles moins risqués.
- ✓ Pour un risque  $X_p$ , il n'existe pas d'autres portefeuilles de rentabilité supérieure.

Cette analyse est fondée sur l'étude du couple rentabilité risque à objectif de faire sortir le meilleur rapport entre les deux. Toutefois, le modèle de Markowitz est de structure à long terme et pas au jour le jour, ce qui signifie qu'on doit avoir une période assez longue pour que le modèle soit plus significatif.

- *Données historiques*

$(R_p)$  : la rentabilité du portefeuille

$R_i$  : la rentabilité du titre  $i$

$X_i$  : la proportion du titre  $i$  dans le portefeuille

$R_f$  : le rendement du titre sans risque

$\sigma_i$  : le risque du titre  $i$

$\sigma_p$  : le risque du portefeuille

$R_{pf}$  : rendement du portefeuille sans risque

	$R_i$	$R_f$	$\sigma_i$	$X_{i2012}$	$X_{i2013}$	$X_{i2014}$	$X_{i2015}$
Poche action	-1%	-	10%	25%	20%	20,7%	20,9%
Poche Taux		5%		41%	49%	47%	54%
Poche monétaire		1,5%		9%	6%	11%	6,2%
Tampon alternatif	5%	3,5%	6%	15%	19%	17,3%	15%

14

D'après ce tableau, on va déterminer le portefeuille efficient :

Sachant que :  $R_p = \sum x_i (R_i)$  ;  $\sigma_p = \sum x_i (\sigma_i)$

$$R_{p2012} = (-1\% * 25\%) + (5\% * 41\%) + (1,5\% * 9\%) + (3,5\% * 15\%) + (5\% * 10\%)$$

$$= 2,96\%$$

$$R_{p2013} = (-1\% * 20\%) + (5\% * 49\%) + (1,5\% * 6\%) + (3,5\% * 19\%) + (5\% * 6\%)$$

$$= 3,30\%$$

$$R_{p2014} = (-1\% * 20,7\%) + (5\% * 47\%) + (1,5\% * 11\%) + (3,5\% * 17,3\%) + (5\% * 4\%)$$

$$= 3,11\%$$

$$R_{p2015} = (-1\% * 20,9\%) + (5\% * 54\%) + (1,5\% * 6,2\%) + (3,5\% * 15\%) + (5\% * 3,9\%)$$

$$= 3,30\%$$

On considère que le portefeuille RCAR est composé des titres sans risque ( $\sigma_p = 0$ ), le rendement du portefeuille sera :

$$R_{pf} = (5\% * 74,9\%) + (1,5\% * 6,2\%) + (3,5\% * 18,9\%) = \underline{4,5\%}$$

<sup>14</sup> Calcule de l'auteur.

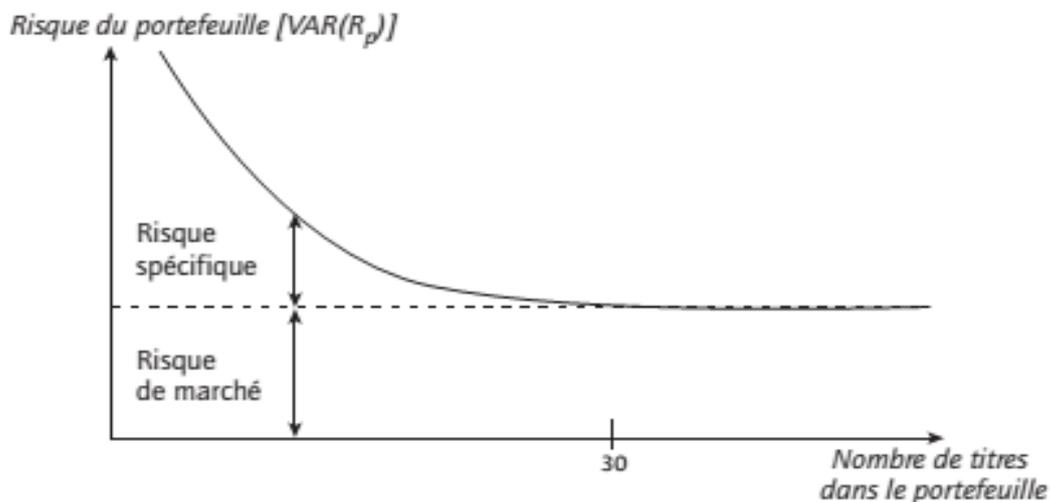
$$\sigma_{p2012} = (10\% * 25\%) + (6\% * 10\%) = 3,1\%$$

$$\sigma_{p2013} = (10\% * 20\%) + (6\% * 6\%) = 2,36\%$$

$$\sigma_{p2014} = (10\% * 20,7\%) + (6\% * 4\%) = 2,31\%$$

$$\sigma_{p2015} = (10\% * 20,9\%) + (6\% * 3,9\%) = 2,32\%$$

D'abord, on souligne que la diversification a eu un effet significatif sur la réduction du risque qui a passé de 3,1% à 2,32%. Ce qui confirme les études théoriques en la matière.

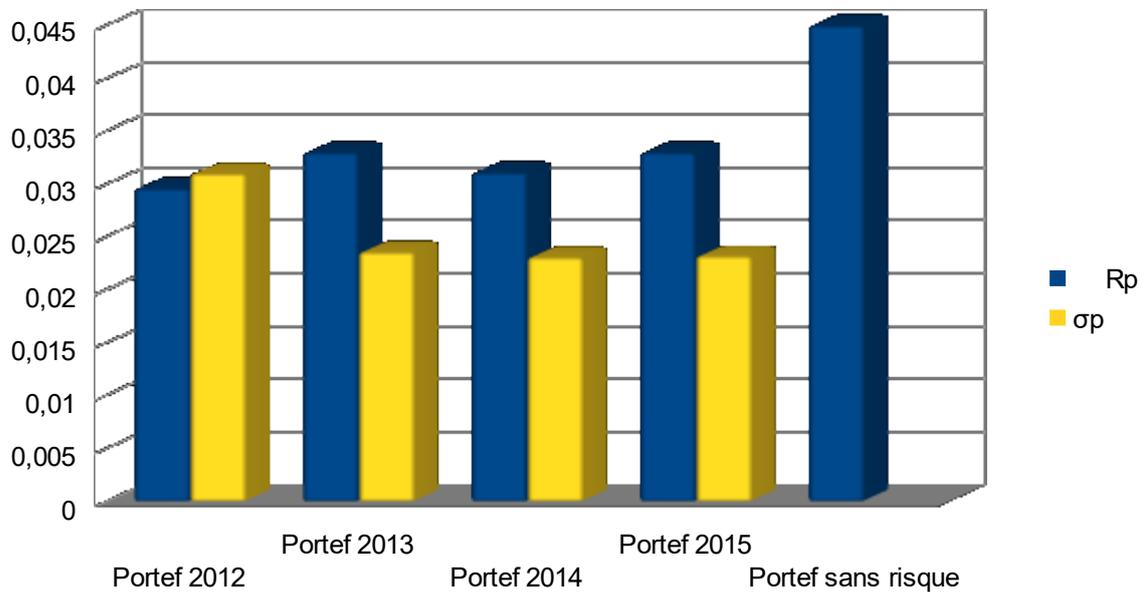


15

De l'autre côté, le portefeuille performant qui maximise le rendement avec un risque faible comparativement aux autres cas possibles est celui de 2015, la rentabilité s'élève à 3,3% pour un niveau du risque de l'ordre de 2,32%. Cela vient essentiellement du choix de placement et d'investissement du Régime, on remarque que l'augmentation des actifs sans risques d'une part et la déduction des actions d'autre part entraîne à la fois une amélioration de la rentabilité ainsi qu'un allègement de la sensibilité du portefeuille au risque globale.

Toutefois, Il est clair que la performance du portefeuille est corrélée avec le choix en matière de diversification, une meilleure allocation des fonds peut permettre au RCAR de réaliser un meilleur rapport entre rendement-risque et même de dépasser la performance du Benchmark.

<sup>15</sup> Plus que le nombre des titres augmente, plus que le risque baisse, toutefois le risque reste toujours positif.



16

D'après ce qui se précède nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- Le portefeuille global est structurellement dominé par la Poche taux qui se compose des obligations et des bons du trésor à moyen et long terme.
- La diversification du portefeuille est favorable à l'environnement économique et contribue au financement de l'ensemble des secteurs, soit par des prises de participations directes aux capitaux des entités concernées ou bien à travers le recours aux marchés des taux à long terme.
- La performance moyenne de l'ensemble des Poches est supérieure à celle du Benchmark.
- En utilisant les apports de Markowitz dans l'étude de la relation rendement-risque, le Régime arrive à baisser la sensibilité du portefeuille vis-à-vis du risque sur la période 2012-2015, grâce à l'effet de gestion lié au choix du Régime d'augmenter la part des

<sup>16</sup> Calcule de l'auteur

placements non risqués au portefeuille ainsi qu'à l'effet systématique qui concerne la stabilité du marché obligataire dans cette période.

- Toutefois, on a relevé l'existence d'autres perspectives d'amélioration de la performance du portefeuille à savoir le remplacement de la Poche action par des placements au marché obligataire et aux OPCVM monétaire.
- Certes, le RCAR contribue au dynamisme du marché des actions, mais cela entraîne des pertes latentes considérables, le Régime voit sa Poche action se déprécie fortement à cause du risque non diversifiable lié au marché d'une part et des risques spécifiques aux caractéristiques des sociétés émettrices.
- Il faut souligner aussi que Les indices obligataires MBI (Moroccan Bonds Index) ont connu une stabilité. Le MBI Global a fini l'année 2015 avec une performance de +3,98% alors que l'indice MASI accuse un repli de 7,2% dans la même année. Cela confirme que le marché des taux est plus avantageux à l'investissement.

**Bibliographie :**

Rapport d'activité du RCAR, 2014

Rapport d'activité du RCAR, 2015

Rapport de la cour des comptes sur le système de retraite au Maroc, 2013.

Dominique POINCELOT () Gestion de portefeuille cours et application.

Davide SWENSEN. (2009), Gestion de portefeuille institutionnelle,

Roland GILLET, George HUBNER. (2009), La gestion de portefeuille, instruments, stratégie et performance 3eme édition.

Robert GOFFIN . (1999), Principes de Finance Moderne,

Pascal ALPHONSE. (2013) Gestion de portefeuille et Marchés Financiers.

Pascal GRANDIN. La gestion de portefeuille d'actions, cahier 128, (1998)



AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL  
MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

# African Scientific Journal

Est une revue scientifique éditée sous forme de quatre numéros par année, évaluée par des pairs (peer reviewd). Elle a pour objectif de promouvoir la recherche scientifique en sciences économiques et gestion en Afrique tout en publiant des articles originaux ou adaptés à un contexte donné.

L'ASJ s'efforce de devenir un carrefour de réalisations académiques provenant du monde entier. Œuvrant pour des publications scientifiques mondialement reconnues, elle met en relation des auteurs de différents pays et universités, assurant ainsi, le transfert de connaissances et le partage des meilleures pratiques.



Copyright © 2020 – ASJ



**Vol. 3 N° 2**  
Année 2020  
ISSN : 2658-9311