



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 CHOUIH  
Dr Mohammed MERZAQ  
Dr Djiby DIAKHATE  
Dr Ahmed MAIMOUN  
Dr Famara SANE  
Dr Boukar HAMADOU  
Dr Aziz DOUARI

---

## AFRICAN SCIENTIFIC JOURNAL

Vol 3 Numéro 6

Juin 2021

---

### **Politique de la formation continue numérisée dans l'entreprise marocaine suite au changement d'environnement économique et à l'évolution de la loi. Etat de lieux et respective**

Policy of digital continuing education in Moroccan companies following the change in the economic environment and the evolution of the law. State of play and respective

Auteur 1 : HADAJ Amal,

---

### **توسع زراعة القنب الهندي وتأثيرها على المحيط البيئي والسوسيواقتصادي بإقليم وزان : حالة جماعتي ابريكشة وأسجن**

The expansion of cannabis cultivation and its impact on the ecological and socio-economic environment in the province of ouezzane :the case of Briksha and Asjen communities

Auteur 1 : اتبر هشام,

---

### **Contribution à l'analyse de l'impact de la crise sanitaire de Covid-19 sur la Bourse des Valeurs de Casablanca**

Auteur 1 : IFLEH Youssef,

---

### **Product innovation and customer satisfaction in Nigeria brewery industry: a study of customers of star lager beer by Nigerian breweries plc. In southeast, Nigeria**

Auteur 1 : Chukwuma Aniuga

Auteur 2 : Ike-Elechi Ogba

---

### **Efficacité de transmission de la politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de Bank Al-Maghrib**

Efficiency of transmission of monetary policy within the framework of Bank Al-Maghrib's independence

Auteur 1 : SAIKAK Moulay-driss.

Auteur 2 : RAOUF Radouane,

---

### **Estimation de l'économie informelle au Maroc**

Estimation of the Informal Economy in Morocco

Auteur 1 : Jamal Sekali,

---

### **L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc**

The Impact of Organizational Justice on Affective Commitment in the Public Administration in Morocco

Auteur 1 : TSOULI MOUSTAILED Jamal,

Auteur 2 : DRISSI SAIDI Salim,

---

### **Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management.**

Requirements of participative management as an element of sustainable competitiveness: Advantages and Types of management methods.

Auteur 1 : BELINGA BESSALA Jacob Patrick,

---

" المحكمة الجنائية الدولية و ترسيخ مبدأ سيادة الدول "

“The International Criminal Court and the consolidation of the principle of state sovereignty”

Auteur 1 : Nawal BAHDINE,

**Philanthropie perçue et fidélité des consommateurs à la marque : une analyse par les actions des fondations d’entreprises de téléphonie.**

Perceived philanthropy and consumer brand loyalty: an actionbased analysis of telephone company foundations.

Auteur 1 : NYEMB NTOOGUE Paul,

**La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise**

The contribution of e-learning on the performance of companies in a period of crisis

Auteur 1: ENNADI MOUAD

Auteur 2: YASSAFI MOUSSA,

**Parties prenantes et responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique : une analyse régionale**

Stakeholders and Corporate Environmental Responsibility of Banks Groups in Africa : a Regional analysis

Auteur 1 : ZANGA ONGBWA Paul Dominique,

**Analyse technique ou Analyse fondamentale Impacts sur le marché boursier marocain**

Technical Analysis or Fundamental Analysis Impacts on the Moroccan Stock Market

Auteur 1 : NABOUK Mohamed,

**Les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques : entre facteur contributeur et facteur supporteur- Etude de cas**

Key success factors for strategic alliances: between contributing and supporting factors - Case study

Auteur 1 : AL MOUHANI Zouhair,

Auteur 2 : AMZIL Roumaissae,

Auteur 3 : ACHELHI Hicham,

Auteur 4 : BOUNID Samira,

**La structure financière et la performance des PME: une analyse économétrique d’un panel d’entreprises marocaines**

Financial structure and performance of SMEs: econometric analysis of a panel of Moroccan firms

Auteur 1 : BOUTBHIRT Naima

Auteur 2 : ADASKOU Mohamed,

**Pratiques culturelles et performances de la culture du blé dur en irrigué: Une approche biophysique**

Farming practices and irrigated durum wheat performance: A biophysical model

Auteur 1 : Houda Mazhoud

Auteur 2 : Fraj chemak,

**Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la Métropole de Casablanca ?**

Place branding at service of cities: What success for the Metropolis of Casablanca?

Auteur 1 : Fahmi Sanaa

Auteur 2 : Touati Sarah,

**Impact des énergies renouvelables sur le développement économique des pays de l'Afrique du Nord :  
Analyse en régression des  
panels cointégrés**

Impact of renewable energies on the economic development of North African countries: Regression analysis of  
cointegrated panels.

Auteur 1 : EL YOUSOUFI Lahcen

Auteur 2 : BOUSFOUL Hamid,

**Distribution de l'eau et de l'électricité et Assainissement liquide : Résultats de la délégation du service à  
Casablanca**

"Distribution of water and electricity and liquid sanitation" Results of the service delegation in Casablanca

Auteur 1 : Tarik REZZOUQ,



Copyright © 2021 – ASJ





**Politique de la formation continue numérisée dans l'entreprise  
marocaine suite au changement d'environnement économique et à  
l'évolution de la loi. Etat de lieux et respective**

**Policy of digital continuing education in Moroccan companies following the  
change in the economic environment and the evolution of the law. State of  
play and respective**

Auteur 1 : HADAJ Amal

HADAJ Amal, Doctorant au CEDoc : Homme-Société-Education

Filière : Analyse et Evaluation des Système d'Education et de Formation

Faculté des Sciences de l'Education

Université Mohammed V

E-Mail : bounouaman@yahoo.com

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

**Pour citer cet article :** ;HADAJ ,A (2021) « Politique de la formation continue numérisée dans l'entreprise marocaine suite au changement d'environnement économique et à l'évolution de la loi. Etat de lieux et respective », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 001-019.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648276

Copyright © 2020 – ASJ



### **Résumé :**

Aujourd'hui, l'importance de la formation continue est indéniable. Tous les acteurs économiques, politiques et sociaux reconnaissent qu'elle est un des moyens pour booster la compétitivité des entreprises sur le long terme, de développer les compétences individuelles et d'accroître l'employabilité des individus. Aussi, compte tenu des évolutions rapides des demandeurs de la formation continue et des coûts qu'elle engendre, les organisations doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les modes classiques atteignent leurs limites opérationnelles. Face à cette situation, le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les entreprises marocaines. Mais, la numérisation de la formation continue au Maroc semble provoquer des inquiétudes parmi les entreprises commanditaires et les organismes de formation. Alors pour documenter cette problématique, nous avons mené une recherche exploratoire, auprès d'un panel de 220 chefs d'entreprises, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation, les besoins des organisations consommatrices de la formation au Maroc.

Les résultats ont montré que le mode de formation présentiel continue à faire la tendance actuelle puisqu'il représente 83% des formations dispensées, alors que la formation mixte alternant mode présentiel et numérisé en représentent 17% chacun. Ce qui montre que la culture numérique n'est pas encore fortement ancrée dans les pratiques de la formation continue.

**Mot clés : Compétences, Formation continue, Formation numérisée, FAD, FOAD.**

**Abstract :**

Currently, the importance of continuous learning is undeniable. All economic, political, and social actors recognize that it is one of the means to boost the competitiveness of companies in the long term, to develop individual skills and to increase the employability of individuals.

Considering the rapid changes in demand for continuous learning and the costs it generates, organizations must find new and innovative responses to these needs for which traditional modes are reaching their operational limits. Faced with this situation, the use of ICT tools and services, in particular digital training systems, appears to be a solution to the challenge of continuous learning in Moroccan companies. However, the digitization of continuous learning in Morocco seems to be causing unease among corporate sponsors and training organizations. Then to solve this issue, we conducted exploratory research with a panel of 220 business leaders, with the aim of understanding the perceptions of learning providers and the needs of concerned training organizations in Morocco.

The results showed that the face-to-face training mode continues to be the current trend since it represents 83% of the training provided, while mixed training alternating face-to-face and digital mode each represents 17%. This shows that digital culture is not yet firmly rooted in continuing education practices.

**Keywords: Skills, Continuous training, Digital training, FAD, ODL.**

## I. Contexte général et éléments de la problématique

### *1.1 Changement de vision économique au Maroc*

Pour améliorer et promouvoir son développement économique, le Maroc s'est inscrit depuis plus de deux décennies dans deux visions stratégiques complémentaires.

La première vision stratégique dont l'objectif est de s'aligner à l'économie mondiale. Pour ce faire, le pays s'est attelé à conclure de nombreux accords de libre-échange visant à supprimer les barrières commerciales, à faciliter le commerce transfrontalier tout en accroissant les perspectives d'investissement des entreprises étrangères. Cela a permis au royaume de tisser des liens importants avec l'UE, les États-Unis, la Turquie, les Émirats Arabes Unis, etc. Avec par exemple, la signature d'un accord de partenariat avec l'Union européenne, en 1995, d'un accord commercial et économique avec la Chine signé à Rabat le 28 mars 1995 ou encore d'accord de libre-échange établi avec les États-Unis signé en 2004, etc.

La deuxième vision stratégique est interne. Elle est caractérisée par le lancement d'un grand nombre de chantiers de développement économique, tels que le Port Tanger Méditerranée, la stratégie Azur pour le développement du tourisme, la stratégie Émergence pour le développement de l'Industrie (Automobile et Aérospatiale ...) et le Plan Maroc vert pour le développement de l'agriculture, sans oublier, bien sûr, d'autres grands secteurs en expansion comme le tourisme interne, l'Offshoring, les énergies renouvelables et certaines niches d'exportations.

L'intégration de l'économie marocaine dans l'économie mondiale, et la réalisation des grands projets et chantiers interne, sont subordonnées à l'existence d'un capital humain performant et une administration disposant de compétences nécessaires pour accompagner ce développement. Cela ne peut se réaliser sans l'existence d'un système de formation continue hautement performant et de qualité, capable de répondre aux exigences nationales et internationales en matière de qualifications de compétences, de savoirs et de savoirs-faire et donc d'une formation continue de haut niveau.

Le système de formation continue pouvant répondre aux exigences nationales et internationales, dépendent bien évidemment de différents facteurs : programmes de formation, infrastructures, matériels et méthodes pédagogiques mobilisées, les caractéristiques des apprenants, mais aussi des modes de formation (classique ou numérisé) qui jouent à notre avis le rôle le plus important dans ce processus et constitue le facteur ayant le plus d'influence sur la qualité des apprentissages et de leur transfert.

## **I.2 Vers un nouveau paradigme de la formation continue au Maroc**

Le développement des compétences peut paraître alors, comme une préoccupation majeure pour les organisations dans tous les secteurs d'activité et la formation continue autrefois considérée comme mode de diffusion des connaissances techniques et canal principal de promotion interne, est aujourd'hui de plus en plus mise au service d'accompagnement du changement stratégique (EL FECH, 2013).

Dans ce contexte, et pour que la formation continue soit capable d'offrir une grande variété de contenus pour une large population, l'apprentissage numérisé offre une voie moderne de la formation, adaptée aux exigences multiples et imposées à l'organisation.

La numérisation de la formation continue peut, ainsi, apporter une réponse aux contraintes de logistique soulevées par les prestataires de formation et aux besoins d'efficacité et d'efficacité attendus par les organisations commanditaires.

Dans notre pays, la numérisation de la formation continue est aujourd'hui au milieu des réflexions stratégiques des organisations privées et du pouvoir public. Ce défi intervient dans un contexte où le secteur de formation continue est, d'ores et déjà, confronté à d'importants chantiers de mise en place des nouvelles exigences de qualité et d'adaptation à la nouvelle loi 60-17, qui incite les différents acteurs de la formation continue à prendre les dispositions nécessaires pour élargir la liste des bénéficiaires au-delà du salarié en activité et leur offrir des contenus avec des outils pédagogiques en conformité avec les évolutions technologiques et ceux du marché du travail (B.O.....).

En effet, la loi n°60-17, promulguée le 05 octobre 2018, donne une nouvelle dimension à la formation continue. Elle reconnaît la formation continue comme étant un droit pour les « salariés du secteur privé, de certaines catégories de personnel des établissements et entreprises publics et d'autres non salariées qui exercent une activité privée ».

Dans son article 2, la loi a mis l'accent sur l'importance d'adapter la formation continue aux évolutions technologiques. Elle témoigne clairement de la volonté des pouvoirs publics d'intégrer la numérisation dans la politique de développement et de gouvernance de la formation continue.

Alors, que ce soit dans le cadre du changement de l'environnement économique ou social des entreprises marocaines ou dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle loi 60-17, la satisfaction des besoins en formation continue dans le contexte marocain est en évolution constante. Les commanditaires et les organismes de formation doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les offres classiques ont

atteint leurs limites opérationnelles. Le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé, apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les organisations marocaines.

En effet, la numérisation de la formation continue, au Maroc, n'est plus un choix, elle est devenue indispensable à cause de l'évolution rapide des besoins en formation et du développement rapide et continu des technologies de communication et d'information. De ce fait, les organisations marocaines, quel que soit leurs secteurs d'activité, doivent s'adapter à cette nouvelle réalité. Pour réussir cette mutation il est aussi nécessaire d'impliquer les organismes de formation et les inciter à introduire ce mode de formation dans leurs offres de formation.

Mais, la numérisation de la formation continue au Maroc continuait à provoquer des inquiétudes parmi les organisations commanditaires et les organismes de formation plus particulièrement pendant la crise sanitaire covid19 qui a frappé de plein fouée le système de formation continue. Alors pour documenter cette problématique de numérisation de la formation continue, nous avons mené une enquête, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation continue et les besoins actuels des organisations consommatrices de ce type de formation.

Pour mener cette recherche, et présenter ses résultats, nous avons adopté une approche déductive à visée exploratoire qui nous a imposé de présenter une revue de littérature qui constitue le socle théorique de notre travail. Cette partie est principalement constituée de deux concepts clés qui sont la formation continue et la numérisation. Les théories et modèles décrits dans cette partie ont pour objectifs de documenter la problématique de la numérisation de la formation continue dans les organisations et de mettre en relief les apports de ce mode de formation et les contraintes de son application.

## *II. Formation continue dans les organisations*

### *II.1 Définitions opérationnelles de la formation continue*

La recherche documentaire sur le sujet montre que les auteurs utilisent différents termes pour traiter de la formation dans un contexte organisationnel. Larouche (1984) souligne ce problème dans l'introduction de son ouvrage sur la formation. Il distingue les concepts de formation professionnelle, de perfectionnement, de recyclage, d'éducation et de développement personnel. Selon lui, la formation professionnelle fait référence à « un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, d'attitude ou de comportements qui sont

essentiels pour l'exécution actuelle ou future des tâches d'un poste de travail » (Larouche, 1984, p.23).

Endres et Kleiner (1990) abondent dans le même sens et ajoutent que la formation fait référence à un apprentissage de court terme dont le but vise l'accroissement des habiletés d'un individu. Dumont (1982, p. 17), adhère aussi à la définition de Larouche et considère que « la formation vise surtout l'acquisition, la préservation ou la maintenance des compétences, pouvant être utilisées dans le court terme à un poste de travail et vise l'atteinte d'un rendement ou d'objectifs prédéterminés ».

Les différents types de formation présents dans un contexte organisationnel, nous amènent aussi, à définir la formation d'un point de vue stratégique en considérant, par exemple la perception d'EL FECH (2013) qui définit la formation comme « un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées, généralement de courte durée, qui vise le maintien, le développement ou l'acquisition des compétences nécessaires pour tenir, en toute indépendance, le poste de travail actuel et futur et participer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. A cet effet, elle doit avoir un programme préconçu selon les besoins communs des salariés et de l'organisation et un système de son évaluation »

C'est donc, cette définition de la formation que nous retiendrons dans le cadre de ce travail puisque celle-ci englobe aussi bien les activités d'apprentissage que les besoins individuels et organisationnels.

## **II.2 Quel apport de la formation dans une organisation**

Sur le plan théorique, plusieurs approches expliquent le rôle de la formation continue dans le développement des individus ainsi que dans la performance globale des organisations. Tout d'abord, la théorie du capital humain, considère ce concept comme l'ensemble des compétences, des attitudes, des connaissances, des capacités, ainsi que d'autres attributs réunis chez un même individu, qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique (Schreyer et Pilat, 2001). Alors pour Schultz (1961) et Becker (1964), le capital humain semble se présenter comme un facteur endogène résultant des choix rationnels d'investissement de la part de l'individu et de l'organisation. La théorie du capital humain explique l'offre de formation en termes d'augmentation de la productivité et suggère que les organisations sont plus enclines à investir dans la formation spécifique pour répondre à leurs besoins de compétences et fidéliser les employés formés. La théorie du capital humain a ainsi permis de poser les bases de la réflexion théorique sur les

apports de la formation en général et de la formation continue en particulier. Toutefois, cette théorie reste plutôt, centrée sur l'individu. En revanche, d'autres auteurs ont proposé d'autres théories basées sur les ressources humaines et l'organisation. Ces auteurs s'accordent pour dire que les pratiques des ressources humaines et le mode d'organisation du travail jouent un rôle essentiel dans l'obtention, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel durable. Pour ces auteurs, la pérennité de l'organisation, sa compétitivité, sa place sur le marché dépendent alors de sa capacité de combiner différentes ressources et compétences et à les utiliser en ce sens, et non essentiellement à sa faculté de s'adapter aux contraintes et opportunités de son environnement. En conséquence, la formation continue doit être intégrée dans la réflexion stratégique de l'organisation afin de concourir à la construction de ce type d'avantage.

Sur le plan pratique la formation continue a des défis à relever et des enjeux à satisfaire. Les défis à relever par la formation continue sont engendré par trois facteurs qui sont (1) la mondialisation de l'économie et l'imbrication des marchés internationaux imposant aux organisations une agilité sur le plan compétences pour conter la concurrence ; (2) l'avènement intense des nouvelles technologies dans les systèmes de production et de service mettant le personnel des organisations sous la pression d'une adaptation continue à ses exigences ; (3) l'évolution démographique caractérisée le remplacement de la veille population mise en retraite par une autre plus jeune nécessitant son adaptation par le développement de ses compétence.

Les enjeux à satisfaire par la formation continue sont aussi au nombre de trois : (1) les enjeux pour les individus qui sont généralement la sécurité d'emploi, l'amélioration du rang social et la mobilité ; (2) les enjeux de l'organisation peuvent se résumer à la disponibilité d'un personnel compétant pour augmenter la productivité, assurer la qualité et l'image de marque de l'organisation et conter la concurrence. (3) Pour le pays, les théories de développement considèrent, que les pays moins développés, ont une meilleure chance de rattraper les économies les plus avancées, lorsqu'ils sont dotés d'une main d'œuvre qualifiée, que l'accès au système de formation continue soit généralisée de qualité.

Alors pour relever les défis, satisfaire les enjeux et atteindre ses objectifs, la formation continue doit innover pour dépasser sa conception traditionnelle et évoluer vers d'autres mode de formation pouvant favoriser un accès à un effectif plus large et diversifiés de l'organisation.

## **II.3 Mode de formation continue**

La consultation de la littérature nous a permis de constater qu'il existe schématiquement deux types de formation continue : La formation continue en présentiel et la formation continue à distance ou numérisé.

### **II.3.1 Formation continue en présentiel**

Contrairement à la formation à distance ou en alternance, la formation continue en présentiel sont des cours qui se font dans la totalité par une rencontre entre les apprenants et les formateurs. Ainsi, la formation en présentiel représente un mode d'enseignement classique, où le cours se fait en respectant un mode magistral et pour une durée prédéterminée. Par définition, présentiel, désigne la période où les formateurs et les personnes formées sont réunis dans un même endroit.

Dans ce type de formation, les organismes de formation institutionnelle, publics ou privés peuvent entreprendre les sessions d'apprentissage dans leur établissement ou dans les locaux de l'entreprise. Les formations peuvent se dérouler dans les locaux de l'organisme pédagogique quand l'employeur accorde aux salariés une autorisation d'absence. Les formations en présentiel organisées dans la journée au sein de la compagnie, permettent aux apprenants de s'absenter de leur poste de travail afin de suivre les cours tout en restant à proximité en cas de travail urgent. Ce mode très pratique évite de devoir payer les frais de déplacement.

Une formation en présentiel exige un planning fixe et des horaires à respecter, si l'on souhaite valider ses cours. Les séances dispensées dans des organismes de formation exigent des déplacements. Il faudra ainsi tenir compte du temps pour se rendre au centre de formation ainsi que des frais de transport supplémentaire.

### *II.3.2 Formation continue à distance*

La formation à distance est un mode de formation médiatisé (sous forme imprimée, audio, vidéo ou informatisée) qui permet des apprentissages individualisés et un cheminement personnalisé. C'est d'abord sous cet angle qu'il faut le comprendre davantage que sous celui de l'éloignement.

De par l'originalité de son mode de fonctionnement, la formation à distance contribue de façon particulière à la diversification des modes d'apprentissage et des lieux de formation. Elle permet d'accroître les choix offerts aux personnes en mettant à leur disposition une banque étendue d'activités, accessibles en même temps dans toutes les régions, en tout temps (12 mois par année, 7 jours sur 7) de la façon que souhaite l'apprenant. Elle

contribue ainsi à maintenir dans les organisations des personnes qui devraient aller chercher ailleurs la formation qui leur est nécessaire. Elle libère de plus les participants des contraintes du fonctionnement en groupe. Il n'y a pas d'horaire uniforme pendant lequel chaque apprenant doit exécuter les mêmes tâches.

La formation à distance offre donc des voies d'individualisation des apprentissages tant sur le plan organisationnel (lieu, horaire) que sur le plan pédagogique (stratégie d'apprentissage). Ce type de formation fera l'objet d'un développement élargi à la section suivante.

Depuis le début des années 2000, l'emploi progressif des technologies numériques dans les secteurs de l'enseignement et de la formation a donné lieu à des analyses contrastées, certaines annoncent les limites de ces modes de formation, d'autres soulignent au contraire les potentialités émancipatrices de ces dispositifs. Face à ces contradictions, les entreprises cherchent à concilier deux finalités contradictoires : contenir la croissance de leur budget consacré à la formation d'un côté et amener (tous) leurs salariés à acquérir rapidement les compétences pertinentes pour que ces derniers puissent agir efficacement dans des contextes particulièrement concurrentiels. C'est sur cet arrière-fond que sont élaborées, au sein des entreprises, des politiques de formation promouvant :

- L'usage de plateformes numériques ;
- Le tout à distance ;
- Les pédagogies mettant le salarié au centre des dispositifs ;
- la redéfinition des rôles des formateurs.

Dans cette effervescence, les distinctions entre les différents modes de formation numérisés ne sont pas toujours claires, la FAD, la FOAD et e-learning /e-formation sont souvent assimilées l'une à l'autre. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons apporter des éclaircissements sur ces différents concepts de formation et synthétiser les informations concernant les avantages, inconvénients et limites sous-jacents aux différents types de formation pour pouvoir, pouvoir en suite, rechercher à explorer les perceptions et les besoins des commanditaires et des prestataires de formation.

### III. Numérisation de la formation continue

#### III.1 Évolution historique des concepts de numérisation de la formation

La numérisation de la formation, bien qu'il y ait une absence de consensus sur sa définition, est pris ici, dans un contexte plus large. Il consiste à utiliser les ressources de l'informatique et de l'Internet pour apprendre ou se former à distance.

Cette étude considère la numérisation avant tout comme la mise en œuvre et l'utilité d'appareils et d'applications numériques, utilisés pour assister l'apprentissage à distance.

### ***III.1.1 La formation à distance (FAD)***

Lochard (1995) définit la FAD comme « un système qui permet au formé d'organiser lui-même son parcours soit individuellement, soit en groupe de quelques participants hors de la présence d'un intervenant, animateur ou formateur. Les échanges se font par médias interposés ». Cette définition, a le mérite d'attirer explicitement l'attention sur la dimension organisationnelle d'un dispositif de formation à distance qui incombe plus à l'apprenant lui-même. En d'autres termes, l'autonomie de l'apprenant doublée de compétences transversales, comme la capacité d'évoluer dans un groupe-apprenant est une dimension importante de l'efficacité d'un dispositif de formation à distance. Car, selon Perriault (1996), la FAD vise une formation plus pointue, s'approchant de la réalité du marché du travail. Aussi, s'agit-il pour ce type de pratique de distribuer des compétences adaptées à une réalité professionnelle et économique dans laquelle s'insère l'apprenant.

Définir la FAD impose donc de tenir compte de la pluralité de distances qui sont à la fois technologique, psycho-sociale, socio-économique et surtout pédagogique (Jacquinot, 1993). La distance la plus difficile à apprivoiser dans un système d'enseignement à distance, c'est bien la distance qui sépare celui qui veut ou doit apprendre et celui qui sait ou doit enseigner, c'est-à-dire la distance pédagogique. C'est ce qui va contribuer à l'apparition du terme formation ouverte et à distance (FOAD).

### ***III.1.2 La formation ouverte et à distance (FOAD)***

Le terme de « Formation ouverte et à distance » (FOAD) combine à la fois les notions de formation ouverte et de formation à distance, deux concepts opposés. En effet, la formation ouverte est un modèle de formation qui nous vient du Royaume-Uni avec la création de l'Open University en 1969, une université basée sur l'utilisation des moyens de communication de masse : imprimé, radio, télévision. Open university, de même qu'elle favorisait l'accès libre des étudiants aux ressources pédagogiques, elle était également ouverte à tous, c'est-à-dire, sans conditions particulières d'admission : aucune exigence de pré-requis ou de diplômes initiaux. L'étudiant lui-même choisit et organise son rythme et son parcours de travail sur la base d'un contrat avec l'université. Une autre dimension de l'ouverture de cette université est que celle-ci ne délivrait pas de diplômes. « Ouvert » signifiait donc à l'origine « sans diplôme » (Blandin, op.cit). Ce type de

dispositif est apparu en France au milieu des années 1980 dans la région Rhône-Alpes, comme palliatif aux difficultés des jeunes issus du système scolaire. Il s'agissait de modalités souples de formation appelées « espaces de formation permanente localisés ». Ces espaces permettaient à ces jeunes de reprendre les études ou une formation qualifiante. Selon Blandin (op.cit), le dispositif a tellement bien fonctionné qu'après une évaluation des trois premières années, on a décidé d'en faire un dispositif national sous l'appellation « Ateliers de pédagogie personnalisée » (APP). Par la suite, le concept a fini par intégrer la distance.

Selon l'UNESCO : « la formation ouverte et à distance désigne une démarche qui vise à élargir l'accès aux services de formation en permettant aux apprenants de franchir les obstacles que représentent l'espace et le temps et en proposant des modalités d'enseignement souples aux individus comme aux groupes d'apprenants ».

Le concept de FOAD introduit une nouvelle vision de la formation à distance. La distance, que Glikman appelle ici « la séparation dans le temps et l'espace entre activités d'enseignement et d'apprentissage », une activité rendue possible par le recours aux technologies, a longtemps distingué cette modalité de formation. Cependant, celle-ci prend en compte les activités en face-à-face, relevant du dispositif de formation traditionnelle, dès lors qu'il y a intégration des technologies et qu'une partie de la formation est assurée à distance.

En fait, les solutions numériques, avec les nombreuses possibilités qu'elles offrent dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage, ont transformé la formation à distance.

### III.1.3 Défis de la numérisation de la formation

Comme nous l'avons constaté précédemment, l'utilisation des technologies numériques en formation des adultes n'est pas un fait nouveau. On observe cependant aujourd'hui une accélération de la tendance à y recourir pour faire face aux défis des nouveaux besoins en formation et des changements induits dans les métiers de la formation.

#### *III.1.3.1 Déficit des nouveaux besoins en formation*

Si l'on assiste aujourd'hui au recul des supports classiques de formation par rapport à la croissance de l'utilisation des supports multimédias et le recours à la formation par l'intermédiation du micro-ordinateur, c'est en raison des limites de la méthode traditionnelle de formation. Ces limites tournent principalement autour du temps alloué (Gerbet, 1995). Et, dans la mesure où le temps est synonyme d'argent, toute mauvaise

gestion du temps entraîne une perte d'argent, tant pour les entreprises que pour les apprenants. Mais en plus de la mauvaise gestion du temps et de l'argent, la formation continue traditionnelle porte d'autres limites relatives à l'hétérogénéité des apprenants et l'inadéquation entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés (Clément, W., 1988). En effet, selon la logique des approches d'employabilité, les salariés sont devenus conscients de l'importance que revêtent les compétences et soucieux de leur « valeur marchande ».

La numérisation de la formation se trouve alors face à trois objectifs, à savoir :

- Diminuer le temps passé en formation,
- Diminuer les coûts pour accroître la rentabilité,
- Offrir des formules plus adaptées aux profils et aux demandes des personnes grâce à une individualisation des parcours de formation.

#### *II.1.3.2 La numérisation de la formation, vecteur de changement*

Les nouvelles conceptions de la formation ont un impact sur les rôles et les métiers des trois acteurs qui interviennent dans tout cursus de formation, à savoir : les apprenants, les tuteurs et le service formation.

Pour les apprenants, en plus des changements qui touchent les habitudes de déplacement pour se former, les TIC ont permis à l'individu d'être plus autonome en choisissant des cycles de formation individualisés et qui répondent à ses attentes en matière de contenus et de pédagogie d'apprentissage. Dans ce contexte, les apprenants doivent changer leurs cultures d'apprentissage. Il est primordial pour le formé de s'approprier les outils et les contenus qui sont mis à sa disposition. Le formateur à son tour n'est plus sollicité que pour entretenir la motivation des apprenants, à les encourager à communiquer et souvent, à leur rappeler que leur rôle, par rapport au processus d'apprentissage, est actif. Et ce, d'autant plus que les tuteurs ne sont plus face à un ensemble d'apprenants présents face à eux, comme dans le cadre d'une formation classique, mais devant une population d'apprenants à la fois dispersée et virtuelle. Le rôle du formateur s'est centré plus sur l'animation, le suivi et l'encadrement des apprenants. Cet animateur de la formation dispose de moyens nouveaux pour inciter au travail de groupe. La modalité forum est particulièrement utile dans cette démarche. L'apprenant peut profiter de cette capitalisation des difficultés rencontrées par d'autres formés pour anticiper les problèmes ou répondre à une interrogation posée.

L'ensemble de ces séquences questions-réponses peut être organisé sous forme de base de données et permettre aux formateurs de capitaliser leur travail antérieur et de répondre immédiatement à des questions récurrentes (Marion, D., 1998). Ceci peut être considéré comme révolution par rapport à la formation classique puisque, au cours d'une séance de formation présentielle, toutes les questions n'ont pas systématiquement le temps d'être posées et traitées, alors qu'avec la modalité des forums l'apprenant est assuré de recevoir une réponse du formateur.

#### **IV. Présentation des résultats**

D'après les éléments de la problématique ci haute traitée, la satisfaction des besoins en formation dans le contexte marocain est en évolution constante. Les organismes de formation doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les offres classiques atteignent leurs limites opérationnelles.

Face à cette situation, le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les entreprises marocaines.

Alors pour documenter cette problématique, nous avons mené cette recherche exploratoire, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation et les besoins des organisations consommatrices de la formation.

##### *IV.1 Perception des commanditaires de la formation continue*

L'enquête mise en place s'est basée sur un questionnaire administré en ligne et par téléphone auprès d'un panel de 220 chefs d'entreprises des secteurs privé. Sur l'ensemble de la population sondée, un total de 59 réponses représentant les différents segments ciblés par l'enquête constitue la base d'analyse de cette recherche, soit un taux de réponse d'un peu plus de 26 %.

##### **• Caractéristiques des entreprises consultées**

Concernant la répartition des sondés par secteur d'activités, le secteur des services est surreprésenté dans notre échantillon (65,1%) par rapport aux autres secteurs d'activité (Industrie et BTP 21,6%, et Commerce 13,3%). 33,3% des organisations sondées ont des effectifs supérieurs à 1 00.

Quant au pays d'origine des organisations sondées, notre enquête fait ressortir que 80,4 % sont d'origine marocaine, contre 19,6% qui sont installés au Maroc mais d'origine étrangère.

- **Modes de formation proposés par les organisations enquêtées**

L'enquête révèle que le principal mode de formation continue est le présentiel, en salle avec formateur (83%). Les formations en ligne et mixtes (Blended Learning) sont adoptées à (17%).

Les formations métier semblent conquérir les organisations ayant adopté la FAD pour la formation continue. Elles représentent, en effet, plus que la moitié des offres (57%). Toutefois, les contenus transversaux représentent 43% dont (32%) des formations en informatique, (45%) en management et 23% en langues.

Pour accéder aux formations numérisées, 56,1% des sondés déclarent se connecter depuis leur poste de travail, 36,6% à partir de leur domicile, alors 24,4% déclarent y accéder depuis un lieu dédié au sein de leur établissement.

À la question « Quelles sont les motivations qui vous animent pour organiser la FAD pour votre personnel ? », les trois facteurs qui sont le plus cités par les sondés sont respectivement le déploiement rapide des formations à un public large et dispersé (58,6%), le manque de temps pour suivre les formations (32,4%), et la réduction des coûts de formation (9 %).

Pour répondre à la question sur la nature des contraintes qui empêchent, d'une manière générale, une entreprise d'avoir recours à ce type de formation, 42% des organismes questionnés invoquent les fortes résistances au changement. Viennent, par la suite, le manque de compétences en interne pour piloter ce type de formation (31%) et la question de coût (10%). Seulement 17 % environ pensent aux difficultés techniques qui accompagnent la mise en place de ce type de formation ou encore à son inadaptation à la culture marocaine. D'autres justifications sont avancées, notamment la difficulté de combiner entre temps de travail et temps de formation en ligne (22%) et le manque de prestataires externes pour aider à piloter ce type de formation (23%).

Quant aux établissements ayant déjà proposé des formations en ligne, notamment en mode mixte, comprenant à la fois des sessions en présentiel et à distance, ils estiment que parmi les grandes difficultés rencontrées, figurent le maintien de la motivation des apprenants (34%), la mauvaise gestion du temps (27%) et l'investissement de départ jugé trop important (26%). La résistance au changement et les problèmes techniques sont également des difficultés auxquelles ils ont dû faire face (23%).

- **Perspectives d'avenir**

Enfin, questionnés sur les perspectives futures d'adoption de la FAD, les répondants envisagent, dans moins d'un an, d'acheter ou de louer une plateforme de formation à distance (21%), d'acheter ou de louer des contenus (24%) ou de les développer en interne (20%).

#### *IV.2 Présentation et analyse des données du questionnaire des prestataires*

Concernant la répartition par type d'organisme de formation, 92,2% des répondants sont des organismes de conseil en formation, 6 % des instituts à gestion déléguée et 1,8% des Écoles Privées de la Formation Professionnelle.

Parmi les organismes de formation qui ont répondu au questionnaire, un peu plus de la moitié, c'est-à-dire 50,9%, pensent que le marché de la formation continue au Maroc est en expansion. Tandis que 43,6% pensent qu'il est en stagnation et seulement 5,5% des répondants pensent que le marché est en régression.

À la question de savoir, quelles sont les offres de formation proposées par les organismes de formation, les réponses montrent qu'ils sont toujours attachés au mode de formation en présentiel (79,3%). Seulement 20,7% proposent des formations mixtes et aucun des répondants ne proposent de formation totalement numérisée. Quant aux thématiques de formation continue dispensées sont principalement constituées de contenus à caractère transversal tels que le management (40,4%), suivi par l'informatique et la bureautique (21%), puis la communication et techniques d'expression (19,6%), mais aussi la finance et gestion (16,7%). Les langues et l'alphabétisation restent minoritaires, avec seulement 3,3%.

- ***Perception des prestataires de formation***

À la question permettant d'évaluer la perception des organismes de formation par rapport à la numérisation de la formation continue, l'enquête révèle que 80,4% des responsables des organisation sondées considèrent la numérisation de la formation continue comme une opportunité contre 19,6% comme une menace. Les organismes de formation ont, alors, une bonne perception générale de la formation numérisée

Toutefois, seulement 18,2% des organismes de formation offrent des modes de formation numérisée et 30,8% ont un projet de numérisation de la formation continue en cours, mais ne la dispensent pas encore. Le reste (51%) ne propose pas du tout de FAD. Parmi les organismes dispensant la formation numérisée, 33,3%, indiquent proposer ce mode de

formation depuis 2015 et 2016. Il y a donc, une faible progression puisque seulement 16,7% ont commencé à dispenser des formations numérisées depuis 2018 et 2019.

Cependant, la part des formations numérisées reste encore minime puisque seulement 23,5% des répondants indiquent que les modes de formation numérisés occupent 1 à 5 % des offres totales de formation délivrée par leur organisme de formation.

Concernant les organismes de formation ayant des projets de numérisation de la formation continue en cours, la majorité sont en phase d'étude (70,7%). Cela veut dire, qu'ils sont, toujours, en train d'étudier leurs faisabilités. Pour les organismes de formation qui ont validé la faisabilité du projet, 66,8 % sont en phase de conception et 33,2% en phase de lancement.

- **Difficultés au développement de la formation numérisée**

Concernant les difficultés observées par les organismes de formation par rapport la mise en œuvre de la numérisation de la formation continue, les facteurs les plus cités par les sondés sont la peur de l'échec (31,6%), le manque d'adhésion des entreprises commanditaires et financeurs (18,4%), et à part égale, le manque de temps à consacrer au projet, mais aussi des changements trop lourds à mettre en œuvre (15,1%). D'autres contraintes sont avancées comme l'analphabétisme des apprenants et la non prise en charge par l'état de ce mode de formation.

## **Conclusion**

Concernant les pratiques de formation continue dans les organisations marocaines, le mode présentiel continue à faire la tendance actuelle puisqu'il représente la majorité des formations dispensées, alors que la formation mixte alternant mode présentiel et numérisé n'est pas encore développé. Ce qui montre que la culture numérique n'est pas encore fortement ancrée dans les pratiques de la formation continue.

Les pouvoirs publics doivent entreprendre des mesures concrètes pour accompagner les organisations dans l'acquisition des compétences permettant la réalisation des projets de numérisation de la formation continue.

## Bibliographie

- Becker, Gary S. (1962) "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis" *Journal of Political Economy*, 70(5) Part 2: Investment in Human Beings, 9-49.
- Blandin B., FOAD : Histoire, perspectives et stratégies de développement, 2003
- De Brier, C. & Meuleman, F. (1996), La formation professionnelle continue dans les entreprises belges — Résultats synthétiques de l'enquête menée en Belgique dans le cadre du programme FORCE de la Commission de l'Union européenne, Bruxelles : ICHEC
- Delling, R. M. 1987. Towards a theory of distance education. *Bulletin d'ICDE*, N°13, janvier 1987, p. 21-25.
- Dion, G. 1986. Dictionnaire des relations de travail. 2ième édition. Québec : Les presses de l'Université Laval, 993 p.
- Dumont .1982. Le sort de la culture, *Le Devoir*, 12 mars, p. 7
- Guillard et Roussel (2005) Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. Dans *Management & Avenir* 2005/1 (n° 31), Van Beirendonck at University of Antwerp.... January 2004
- Laflamme, R. (1999). La formation en entreprise : nécessité ou contrainte. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval
- Lakhdar Sekiou - Louise Blondin - Bruno Fabi - Françoise Chevalier Charles-Henri Besseyre des Horts. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Les Éditions 4L Inc., Montréal, Québec
- Laroche, R. et R. Haccoun (1999). Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien. *Revue Québécoise de Psychologie*, 20, 9-23.
- Larouche, V. (1998). Évaluation de la formation et paradoxes. *Pratiques de gestion*. 137-145. LE Boterf, G., P. Dupouey et F. Viallet (1985). *L'audit de la formation professionnelle*. Paris : Les Éditions D'Organisations
- Lecompte, R. et L. Rutman (1982). *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- Lochard J., *La formation à distance ou la liberté d'apprendre*, Les éditions d'organisation, Paris, (1995).
- Mincer, Jacob (1958) "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution" *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.

Roegiers, X., Wouters, P. & Gerard, F.M., (1992). Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en oeuvre, Formation et Technologies — Revue européenne des professionnels de la formation, Vol.I, n° 2-3, 32-42.

Schultz, T.W. (1962) Investment in Human Beings, Special Supplement to the Journal of Political Economy, 60(5) Part 2, October

توسع زراعة القنب الهندي وتأثيرها على المحيط البيئي والسوسيواقتصادي بإقليم وزان : حالة  
جماعتي ابريكشة وأسجن

**The expansion of cannabis cultivation and its impact on the ecological and  
socio-economic environment in the province of ouezzane :the case of Briksha  
and Asjen communities**

أuteur 1 : هشام

اتبير هشام،

باحث في الجغرافيا (جامعة سيدي محمد بن عبد الله - ظهر المهرارز فاس)

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

**Pour citer cet article :** :اتبير هشام : (2021) « The expansion of cannabis cultivation and its impact on the ecological and socio-economic environment in the province of ouezzane :the case of Briksha and Asjen communities », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 020-033.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648295

Copyright © 2020 – ASJ



الملخص :

تعد جماعتي ابريكشة وأسجن منطقة جبلية تتميز بالتنوع الجيومورفولوجي والإيكولوجي، فبحكم موقع تراب الجماعتان الانتقالي بين أعالي جبال الريف وتلال مقدمة الريف، جعل منهما نطاقا متضرسا تهيمن فيه الجبال بنسبة 38%. وساهم كذلك ضعف الاقتصاد المحلي بالجماعتين، بفعل اعتمادهما على القطاع الفلاحي الذي يتميز بضعف مردوديته، وأمام النمو الديموغرافي ومحدودية الموارد الطبيعية، اضطر سكان المنطقة إلى البحث عن موارد جديدة جعلهم يقبلون على زراعة القنب الهندي "الكيف"، التي ستدخل إلى الجماعتين في أواخر التسعينات، الشيء الذي ساهم بشكل مباشر في تغيير معالم المشهد الزراعي وأثر على السلوك الاجتماعي والاقتصادي لسكان الجماعتين، إضافة إلى تدهور الغابة والتربة التي أصبحت أكثر قابلية للتعرية وازدياد الضغط على الموارد الترابية أما على المستوى الاقتصادي فقد تمثل في ارتفاع دخل الأسر التي تتعاطى لزراعته وارتفاع ثمن العقار. وفيما يخص المستوى الاجتماعي فقد قل العمل الجماعي وكثر الصراع حول الماء، وأمام هذا الوضع المتأزم ومن أجل التخفيف من حدة التعاطي لهذه الزراعة وجب التفكير في تأهيل الموارد الطبيعية والاهتمام بالجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسكان الجماعتين.

الكلمات المفاتيح : التنوع الجيومورفولوجي- الاقتصاد المحلي- زراعة القنب الهندي- السلوك الاجتماعي

#### Abstract :

The two groups of Abriksha and Asjen, are a mountainous region characterized by geomorphological and ecological diversity. Due to the transitional location of the two groups, between the high mountains of the Rif and the hills of the front Rif, has made it a massive area in which the mountains dominate by 38% in each of the twogroups. The weakness of the local economy also contributed to the two groups degradation, due to their dependence on the agricultural sector, which is characterized by its low profitability, and in the face of demographic growth and limited natural resources, forcing the people of the region to search for new resources that made them accept the cultivation of "Hemp" weed, which had entered the two groups in the late 1990s. The thing that directly contributed to changing the parameters of the agricultural landscape and affected the social and economic behavior of the two groups' residents. In addition to the deterioration of forest and the soil became more erosive, as for the economic level, it was represented by a rise in the income of families that deal in agriculture and a rise in the price of real estate, with regard to the social level, there has been less teamwork and more conflict over water. In the face of this critical situation, it is necessary to think about the rehabilitation of naturel resources and attention to the economic, social and environmental aspect of the two groups.

Keywords: geo-morphological diversity, local economy, hemp plantation, social behavior

مقدمة:

تعتبر تلال مقدمة الريف عامة وجماعتي ابريكشة وأسجن منطقة جبلية تتميز بالتنوع الجيومورفولوجي والايكولوجي، فنظرا لموقع تراب الجماعتان الانتقالي بين أعالي جبال الريف وتلال مقدمة الريف، جعل منه نطاق متضرس تهيمن فيه الجبال بنسبة 38% بكل من الجماعتين، بحيث يعتبر جبل السلوم من بين أهم النقط الإرتفاعية بجماعة ابريكشة والذي يصل ارتفاعه 610 متر، وجبل أسجن بارتفاع 463 متر، وبالطبع فإنه في ظل وجود هذه التشكيلات الجبلية نسجل وجود مجموعة من الإنحدارات التي تساهم في سرعة جريان المياه، وبحكم ضعف الاقتصاد المحلي بفعل اعتماد الجماعتين على القطاع الفلاحي الذي يتميز بضعف مردوديته، وأمام النمو الديموغرافي ومحدودية الموارد الطبيعية، اضطر سكان المنطقة إلى البحث عن موارد جديدة جعلهم يقبلون على زراعة القنب الهندي "الكيف"، التي ستدخل إلى الجماعتين في أواخر التسعينات، الشيء الذي ساهم بشكل مباشر في تغيير معالم المشهد الزراعي وأثر على السلوك الاجتماعي والاقتصادي لسكان الجماعتين

الإشكالية :

ونحن نتقصى ونتفحص مجموعة من المؤشرات السوسيوإقليمية والاقتصادية والبيئية لبعض التحولات النوعية المهمة التي عرفتها جماعتي ابريكشة وأسجن التابعتين لقبيلة "ار هونة" بإقليم وزان يمكننا أن نتوقف على بعض منها على سبيل المثال لا الحصر، حيث اتضح لنا بما لا يدع مجالا للشك بأن أغلب توجهات الوعي الجماعي<sup>1</sup> تقر بأن القبيلة عرفت تغيرات جذرية كبيرة وسريعة بدءا من تسعينيات القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين، وتحديدًا مع انتشار زراعة القنب الهندي، حيث ساعد ضعف مردودية القطاع الفلاحي والتهميش الذي يعيش فيه ساكنة الجماعتين إضافة إلى شدة الانحدارات بهما، على انتشار زراعة القنب الهندي رغم العقوبات الجزرية التي تمارسها السلطات على من يزرعها أو يتاجر فيه. ولقد كان لدخول هذه الزراعة إلى المنطقة آثار وانعكاسات مست عدة مجالات، منها تغير المشهد الزراعي وتدهور الغابة والتربة وازدياد الضغط على الموارد المائية، إضافة إلى تراجع الروابط الاجتماعية وطغيان مبدأ الأنانية على سلوك الساكنة بالجماعتين.

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات نجلها فيما يلي :

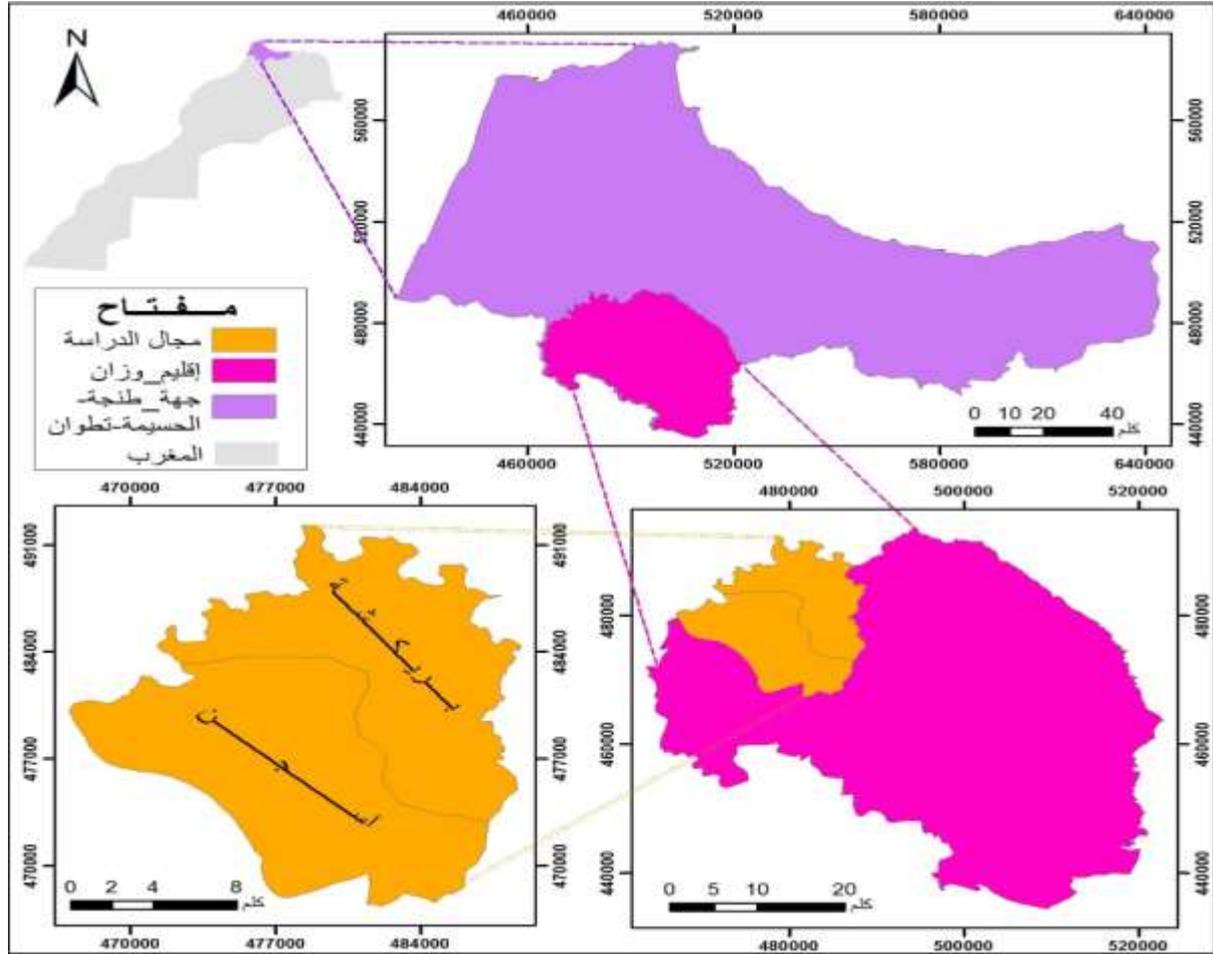
- متى ظهرت زراعة القنب الهندي بالجماعتين؟
- ما هو واقع هذه الزراعة والعوامل المتحكمة في انتشارها؟
- وما هي انعكاساتها على المحيط البيئي والسوسيواقتصادي بالجماعتين؟

الفرضيات :

- نفترض أن دخول زراعة القنب الهندي إلى الجماعتين كان في أواخر التسعينيات.
- نفترض أن ضعف مردودية القطاع الفلاحي وشدة تضرس المنطقة وقربها من المجالات المتعددة على هذه الزراعة كان عاملا أساسيا في انتشار زراعة القنب الهندي بالجماعتين.
- نفترض أن دخول زراعة القنب الهندي كانت لها انعكاسات على المستوى البيئي والسوسيواقتصادي بالجماعتين.

إميل دوركايم: قواعد المنهج في علم الاجتماع، ترجمة محمود قاسم، مكتبة النهضة المصرية 1974، ص 50-69.

خريطة رقم 1: توطين مجال الدراسة



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط 2016.

I. السياق التاريخي لزراعة القنب الهندي بالمغرب عامة وبالجماعتين خاصة

دخلت زراعة القنب الهندي للمغرب في القرن السابع الميلادي (عهد المرينيين) عن طريق المهاجرين العرب القادمين من الهند وسوريا والعراق<sup>2</sup> وقد اتفق العديد من المؤرخين على أن زراعة الكيف بالمغرب تعود إلى القرن XV الميلادي<sup>3</sup>. فقد أكد الرحالة الفرنسي موليراس Molieras الذي زار المنطقة أواخر القرن XIX على أن زراعة الكيف تتم إلى جانب منتجات أخرى كالفول والعدس والحمص وتقتصر على مجالات محدودة في قبيلة بني خالد، وفي سنة 1890 منح السلطان الحسن الأول ترخيصا لزراعتها بخمس دواوير من قبائل صنهاجة<sup>4</sup>.

وكانت في فترة الحماية مقتصرة على بعض الجماعات المحدودة في الريف الأوسط، كما كانت منظمة بظهير شريف وهو الظهير المعروف "بظهير ضبط الكيف" الصادر بتاريخ 1919/03/11 وبموجبه تم السماح للفلاحين بزراعة الكيف، شريطة تقديمهم بطلب إلى إدارة "سكاتنج" للحصول على الرخصة من أجل مواولة زراعتهم بحرية مطلقة. وقد كان

حسن عسيات(2007): الفلاحة وآفاق التنمية القروية بجماعة باب تازة ، إقليم شفشاون . بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا -  
المعمقة في الجغرافيا ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة ابن طفيل ، ص 99  
3-ONU DC, APDN (2003) : enquête sur le cannabis au maroc , p 41.  
-جريدة " البيضاوي" العدد 187، السبت 25 فبراير 2006. ص. 46

يطلق على نبتة الكيف "شجرة محمد الخامس"، هذه الزراعة كانت متداولة بطرق قانونية يتم تصديرها في عهد الحماية إلى أوربا<sup>5</sup>، وكانت زراعتها محدودة جدا كما أن تأثيرها على الغطاء الغابوي كان محدودا، إلا أنه في فترة الإستقلال ستعرف هذه الزراعة عدة تحولات من بينها أنها ستصبح مباشرة بعد إستقلال المغرب محضورة وممنوعة، هذا المنع سيساهم في إرتفاع ريع هذه النبتة، وهو ما سيدفع مجموعة من السكان المجاورين إلى التعاطي لزراعتها بشكل كبير.

وبحكم اعتماد اقتصاد جماعتيايريكشة واسجن على القطاع الفلاحي الذي يتميز بضعف مردوديته ، وأمام النمو الديموغرافي الكبير، ومحدودية الموارد الطبيعية بهذا المجال، سيضطر سكان الجماعتين إلى البحث عن موارد جديدة وهو ما سيجعلهم يقبلون على زراعة الكيف التي ستدخل إلى هذا المجال المدروس في أواخر التسعينيات، وأمام تغاضي السلطة عن توسع هذه الزراعة سيجعل السكان مع توالي السنوات يقبلون على زراعتها بشكل كبير، حيث ستعرف أوج إزدهارها أو إنتشارها في العشرية الأولى من الألفية الثالثة والتي سنكتسح المجال بشكل كبير متوسعة على حساب الغطاء الغابوي، إلا أن هذه الزراعة ستعرف تراجعاً في العشرية الثانية نتيجة مجموعة من التحولات والتغيرات كقلة التساقطات المطرية. إضافة إلى ضعف مردودية هذه الزراعة، مما سيجعل الساكنة المحلية تقتصر على الزراعات المسقية والتي ستعرف في السنوات الأخيرة دخول زراعات جديدة مهجنة (الخردالة، الترتيكا...) وتتواجد في مناطق محدودة وصغيرة جداً ، وخاصة على ضفاف الأودية، وهذا راجع إلى كون هذه الزراعة تتطلب موارد مائية كثيرة لكونها تنضج خلال فترة الصيف، وهو ما سيؤدي إلى استنزاف الفرشات المائية الباطنية والسطحية، إذ دخلت إلى المنطقة تقنيات جديدة في مجال السقي حيث نشطت عملية ضخ الماء من قعر الأودية بواسطة محرك الضخ وتحويل مياه العيون عن طريق السواقي من أجل سقي القنب الهندي على حساب باقي الزراعات الأخرى كالخضر وأشجار الفواكه، الشيء الذي أفضى إلى كثرة التصارع والتشاحن بين السكان حول إمكانية الإستفادة من مياه السقي، فالتعاطي لهذه الزراعة بالمجال المسقي زاد من حدة التوتر حول الماء بين الدواوير، فكل دوار يحاول أن يستفيد من أكبر كمية من الماء بغية الرفع من مردود إنتاجه<sup>6</sup>.

1. مراحل توسع زراعة الكيف على مستوى جماعتيايريكشة وأسجن

1.1. المرحلة الأولى: أواخر 90 إلى غاية 2010

تميزت هذه المرحلة بالإمتداد المجالي الكبير لهذه الزراعة على مستوى الجماعتين، حيث عرفت توسعا مجاليا كبيرا كان على حساب الغطاء الغابوي وساهم في هذا التوسع الظروف المناخية الملائمة وارتفاع ريع ومردودية الزراعة البورية التي لا تتطلب تكاليف مادية كبيرة، كونها تعتمد على التساقطات بشكل كبير، كما أن نسبة الإعتناء بها تبقى ضعيفة مقارنة مع الأنواع الجديدة التي ظهرت مؤخرا.

✓ الزراعة البورية

تعتمد هذه الزراعة على التساقطات بشكل كلي، ويتم قلب الأرض في النصف الثاني من شهر فبراير ومارس ليتم بعد ذلك عملية إعداد الأرض، زراعة هذه النبتة التي تتم خلال النصف الثاني من شهر مارس، ومن الأنواع التي نجدها (شوال الخروف، الباكستانية...)، وتأتي بعد ذلك مرحلة مراقبة النبتة وتنقيتها، تتم هذه العملية بطريقة يدوية وعلى مرحلتين

- سعيد البوزيدي (2017): تاريخ الكيف وأسباب انحصار زراعته بمنطقة "صنهاجة سراير"، مجلة تدعين للأبحاث الأمازيغية<sup>5</sup> والتنمية، العدد6، ص 70.

- منانة بحدادة- عبد الله العوينة- محمد صابر(2008) توسع زراعة القنب الهندي وإشكالية تدهور الموارد الطبيعية بالريف الغربي-<sup>6</sup> مجلة جغرافية المغرب- عدد1 و2- مجلد 24، فبراير 2008، ص، 90.

وحسب الوضعية المادية للفلاح، المرحلة الأولى تبدأ مع بروز، نبتة الكيف فوق السطح حيث يقوم الفلاح بشراء المبيدات ونشر حباتها بين جذور النبتة للقضاء على بعض الحشرات التي تعمل على قطع جذوره، بعد هذا تأتي عملية التنقية التي تعمل على صيانة جذور نبتة الكيف ودس الأعشاب المضرة والطفيليات، وتتم هذه العملية بواسطة وسائل تقليدية كالمعول والفأس... وفي المرحلة الموالية وبعدها تكبر نبتة الكيف، تصبح النبتة الأنثى مزهرة، يقوم الفلاح رفقة أفراد عائلته في الغالب باقتلاع النبتة الذكر التي تكون قد لقحت النباتات الأنثى، على اعتبار أن بقاء النبتة الذكر لافائدة منها لأنها تحد من نمو النباتات الأنثى وتنتشر هذه العملية إلى منتصف شهر يونيو، ثم تأتي مرحلة الحصاد والتجفيف، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين وذلك تبعاً لطبيعة وهدف الإنتاج المراد الحصول عليه وكذلك حسب الطلب، فغالبا ما يتم الشروع في جني نبتة الكيف ابتداء من أواخر شهر ماي، حتى يلجأ بعض الفلاحين إلى قسم من محصولهم المخصص للإستهلاك الخام، فتجنى النباتات الأنثى قبل إصفرارها وتجفيفها فوق بقايا الحصاد أو غطاء بلاستيكي وقد يتعاون الرجال والنساء في هذه العملية وكذا الأبناء أو تترك المهمة للنساء وحدهن نظراً لرتابة هذه المهمة التي تفرض الكثير من الصبر والانتباه.

لأنها لا تعتمد على الحصاد الكلي للحقل بل تتطلب المرور المتكرر في الحقل كله بحثاً عن الأعشاب الناضجة<sup>7</sup>، وبعد ذلك يتم جني الكيف الموجه للتصنيع وينشر هو كذلك على أغصان بلاستيكية، وعندما يصبح لون المنتج بني داكن يخزن في محلات خاصة بعيدة عن المنازل خوفاً من الحملات التي تقودها السلطات المحلية وخاصة الدرك الملكي، وفيما بعد يتم تحويله عن طريق الضرب إلى مسحوق الشيرا.

عموماً تختلف فترة الحصاد حسب المناطق، ففي المناطق البورية تبدأ هذه العملية في أواخر شهر ماي، على عكس الزراعة المسقية التي تبدأ في نهاية شهر شتنبر وبداية أكتوبر.

#### ✓ الزراعة المسقية

تختلف هذه الزراعة عن الزراعة البورية لأنها، تتم في فترة متأخرة نسبياً، حيث يتم زرعها في بداية شهر ماي ويعود السبب في ذلك إلى كونها تعتمد على السقي بشكل كبير ويكون مردودها مرتفعاً مقارنة مع الزراعة البورية، خصوصاً في السنة الأولى والثانية، لكن تتدهور بعد ذلك من حيث الإنتاجية والجودة، إضافة إلى ارتباط الفلاح بالخارج للبحث عن بذور جديدة وهو الأمر الذي يؤثر سلباً على الخصائص البيولوجية لنبتة الكيف المحلية<sup>8</sup>، وتنتشر أساساً على ضفاف الأودية وبجوار العيون والآبار، إضافة إلى أمساحتها تكون محدودة مقارنة مع الزراعة البورية، نظراً لما تتطلبه من موارد مائية مهمة وتكلفة مادية مرتفعة.

#### 2.1. المرحلة الثانية من 2010 إلى الفترة الراهنة

تميزت هذه الفترة بتقلص كبير لزراعة الكيف وخاصة الزراعة البورية التي تعتمد على الأمطار بشكل كلي، وهذا راجع للتحويلات المناخية التي عرفها المغرب خلال العقد الأخير، نتيجة تراجع كمية التساقطات وارتفاع درجة الحرارة، وهو ما أثر سلباً على فترة نمو هذه الزراعة، بالإضافة إلى تراجع ريع ومردودية منتج هذه النبتة في السوق الوطنية والدولية، مما أدى إلى تراجع الطلب عليها مما دفع بالفلاحين إلى عدم الإقبال عليها لكونها لم تعد تغطي حتى المصاريف التي يتم

- الزهرة الخمليشي(2017) نساء الكيف بمنطقة "صنهاجة ساير" من المستفيد من مجهود عمليين في حقول جبال الريف؟، مجلة<sup>7</sup> تيدعنين للأبحاث المازيغية والتنمية- مرجع سابق ص81  
8M'hamedBoudouah(2017): Evolution de l'économie du Rif central (SenhajaSrair) et problématique d'alternatives Tidirine N°6-5 éme année 2017- page :8.

صرفها عليها، هذه المرحلة كان لها انعكاس إيجابي من ناحية وخاصة فيما يخص تراجع الإعتداء على الغطاء النباتي، في حين سيقصر نشاط السكان في هذه الزراعة على الزراعة المسقية، كما أن هذه الفترة تميزت بدخول زراعات جديدة ومهجنة مما سيجعل الإقبال عليها كبيرا وخاصة من طرف الأسر التي تتوفر على الموارد المائية وهو ما سيجعل زراعتها تبقى محدودة وفي مساحات ضيقة لكون جل الأسر الفلاحية لا تتوفر على موارد مائية، كما أن هذه الزراعة تتم خلال فترة الصيف (يوليو و غشت)، علما بأن هذه الفترة تتميز بجفاف معظم الأودية وبالتالي تقتصر على أو حول بعض نقط الماء التي يتم حفرها من طرف بعض السكان لري هذه النبتة.

ويحتل دوار الفرحة المرتبة الأولى في زراعة البذور الجديدة للقنب الهندي (الخردالة، تريتيكا، المكسيكية..). ويرجع ذلك إلى مساحته الكبيرة وتوفره على كثافة سكانية كبيرة.

صورة رقم 01: زراعة القنب الهندي بدوار الفرحة بجماعة ابريكشة



المصدر البحث الميداني يونيو 2020

المجموع		نوع المساحة المستغلة لزراعة الكيف				المساحة العامة		فئات الحيازات المخصصة لزراعة الكيف	زراعة الكيف	
		سقية		بورية					الدواوير	
%	المساحة (هـ)	%	المساحة (هـ)	%	المساحة (هـ)	%	المساحة (هـ)			
100	03	66,7	02	33,3	01	100	03	اقل من 3هـ	الفرحة	
100	29	75,9	22	24,1	07	100	29	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
100	32	75	24	25	08	100	32	المجموع الجزئي		
100	14	96,4	13,5	03,6	0,5	100	14	اقل من 3هـ	ريغة	
100	01,5	100	01,5			100	1,5	من 3-6هـ		
100	06	33,3	02	66,7	04	100	06	6هـ فما فوق		
100	21,5	79	17	20,9	04,5	100	21,5	المجموع الجزئي		
100	06	-	-	100	06	100	06	اقل من 3هـ	الصداق	
100	04	-	-	-	04	100	04	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
100	10	-	-	100	10	100	10	المجموع الجزئي		
-	-	-	-	-	-	-	-	اقل من 3هـ	بلوطة	
-	-	-	-	-	-	-	-	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
-	-	-	-	-	-	-	-	المجموع الجزئي		
100	01	100	01	-	-	100	01	اقل من 3هـ	بني محمد	
100	14	82,1	11,5	17,5	02,5	100	14	من 3-6هـ		
100	13	100	13			100	13	6هـ فما فوق		
100	28	91	25,5	08,9	2,5	100	28	المجموع الجزئي		
100	91,5	72,7	66,5	27,3	25	100	91,1	المجموع الكلي		
-	-	-	-	-	-	-	-	اقل من 3هـ	العزيب	
-	-	-	-	-	-	-	-	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
-	-	-	-	-	-	-	-	المجموع الجزئي		
100	05,5	-	-	100	05,5	100	05,5	اقل من 3هـ	العنصر	
100	05	-	-	100	05	100	05	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
100	10,5	-	-	100	10,5	100	10,5	المجموع الجزئي		
-	-	-	-	-	-	-	-	اقل من 3هـ	مغواصة	
-	-	-	-	-	-	-	-	من 3-6هـ		
-	-	-	-	-	-	-	-	6هـ فما فوق		
-	-	-	-	-	-	-	-	المجموع الجزئي		
100	01	-	-	100	01	100	01	اقل من 3هـ	الزيتونة	
100	02	-	-	100	02	100	02	من 3-6هـ		
100	01	-	-	100	01	100	01	6هـ فما فوق		
100	04	-	-	100	04	100	04	المجموع الجزئي		
100	04	25	01	75	03	100	04	اقل من 3هـ	الغويبة	
100	14	21,4	03	78,6	11	100	14	من 3-6هـ		
100	52	44,2	23	55,8	29	100	52	6هـ فما فوق		
100	70	38,6	27	61,4	43	100	70	المجموع الجزئي		
100	84,5	31,9	27	68	57,5	100	84,5	المجموع الكلي		

الجدول رقم 01: توزيع زراعة القنب الهندي حسب فئات الحيازة بالدواوير المدروسة بالجماعتين

## المصدر: البحث الميداني 2020

انطلاقاً من العمل الميداني نلاحظ أن الساكنة المحلية بالجماعتين تتعاطى لزراعة القنب الهندي بشكل كبير، حيث أضحت هذه الزراعة الأحادية تكتسي أهمية بالغة في المنظومة الفلاحية عند أرباب الحيازات الفلاحية، وأصبح ركيزة أساسية من ركائز الحيازة الفلاحية بالعائدات المالية نظراً لإرتفاع ريعه الإقتصادي، وهذا يتضح من خلال الجدول أعلاه، إذ نجد زراعة القنب الهندي تحتل مكانة محورية داخل الحيازات الفلاحية، ويتجلى ذلك بشكل جلي في المساحة المخصصة للكيف والتي رغم تراجعها في السنوات الأخيرة، إلا أنها تبقى مهمة حيث تشكل مساحتها أزيد من 91.1 هـ بجماعة ابريكشة تمثل فيها المساحة المسقية النسبة الأكبر بـ 66.5 هـ، أما المساحة البورية فهي ضعيفة ولا تتجاوز 25 هـ وهذا راجع إلى كون جماعة ابريكشة تتوفر على ثلاثة أودية كواد زندولتهوكهان وواد اللوكوس فالأولان موسميان، أما الثالث فهو ذو جريان دائم ويتم استغلال مياهه لسقي القنب الهندي إضافة إلى العدد المهم من العيون الدائمة والموسمية، ناهيك عن الآبار ذات الإستعمال الخاص، التي يتم حفرها من طرف أرباب الحيازات الفلاحية بإمكانياتهم الخاصة من أجل ضمان التزود المستمر بالماء. يحتل دوار الفرحة المرتبة الأولى في زراعة الكيف وهذا راجع إلى ضخامة الدوار حيث يوجد به عدد كبير من الأسر، وهكذا تصل المساحة المزروعة بالكيف إلى 32 هـ أما في المرتبة الثانية نجد دوار بني محمد بعدد أسر فلاحية أقل، إذ تبلغ المساحة المزروعة إلى 28 هـ، ويأتي في المرتبة الثالثة دوار ريغة بمساحة تقدر بـ 21.5 هـ، في حين نجدها في دوار الصداق لا تتجاوز 10 هـ، وفيما يخص دوار بلوطة فلا يتعاطى لهذه الزراعة نظراً لكونه يوجد بالقرب من الطريق الوطنية رقم 28 الرابطة بين وزان وشفشاون.

أما فيما يخص جماعة اسجن، فإننا نجد المساحة المخصصة لزراعة الكيف تصل إلى 84.5 هـ تمثل فيها المساحة البورية النسبة الأكبر بـ 57.5 هـ، أما المساحة السقوية فهي ضعيفة حيث لا تتجاوز 27 هـ، وهذا راجع إلى نضوب الموارد المائية وخاصة في فصل الصيف الذي يوازي فترة إنباتها، مما يجعل الطلب على الماء يتزايد بشكل كبير، الشيء الذي يعرضه للإستنزاف مستقبلاً.

ويأتي دوار الغويبة في المرتبة الأولى بمساحة تصل إلى 70 هـ، وهذا يرجع إلى ضخامة الدوار نظراً للعدد الكبير من الأسر التي تقطن به، أما في المرتبة الثانية، فنجد دوار العنصر بعدد أسر فلاحية أقل، إذ تبلغ المساحة المزروعة بالكيف إلى 10.5 هـ ويأتي في المرتبة الثالثة دوار الزيتونة بـ 04 هـ. أما باقي الدواوير (العزيب ومغواصة) فكل الفلاحين المستجوبين لم يصرحوا بتعاطيهم لزراعة القنب الهندي، كما أن هذه الأرقام تبقى نسبية إذا لا تعكس الحقيقة في الواقع، فجل المصرحين لا يقولون الحقيقة وهذا ما لمسناه أثناء ملء الاستمارة معهم، إذ بمجرد ما أن تطرح السؤال عليهم يبدوون بالتهرب من الإجابة عنه.

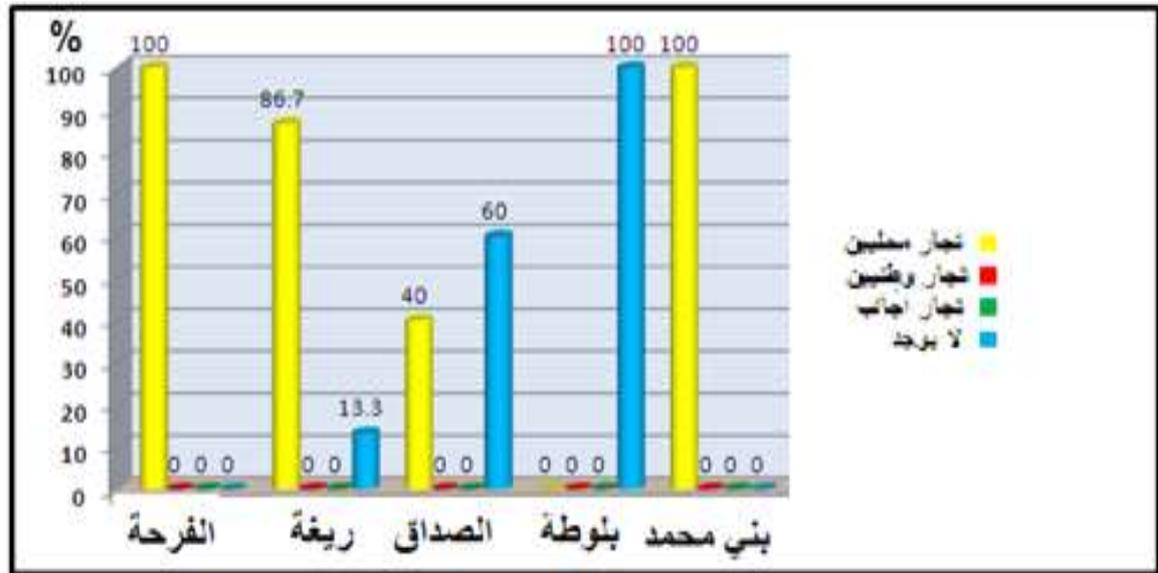
كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن دوار "مغواصة" وقعت به مشاكل كبيرة بين ساكنة الدوار بسبب الكيف، مما دفعهم إلى التخلي عن هذه الزراعة مخافة التبليغ بهم إلى الدرك الملكي وبالتالي إلقاء القبض عليهم أو إصدار مذكرة بحث في حقهم. عموماً، إن زراعة الكيف بالمجال المدروس عرفت تراجعاً في السنوات الأخيرة، نظراً لمجموعة من الأسباب المتداخلة والمتشابكة فيما بينها، كترجع ثمنه في السوق المحلية والوطنية، وانخفاض الطلب عليه من طرف التجار الأجانب، ناهيك عن تشديد المراقبة، الشيء الذي ترتب عنه انهيار أثمانه، وهذا ما دفع السكان إلى التخلي عن زراعة والعودة إلى الزراعة المعاشية، مما ترتب عنه تراجع المساحات المزروعة.

## 2. الطرق المختلفة لتسويق القنب الهندي

تختلف طرق تسويق القنب الهندي ما بين أرباب الحيازات الفلاحية، فهناك من يفضل تسويقه خاما، وهناك من يسوقه مصنعا، وهناك من يسوقه خاما ومصنعا.

كما أن عملية التسويق تتم بطرق سرية وغير شرعية، بعيدا عن أعين السلطة المحلية، حيث يقوم التجار والوسطاء بشراء المحصول من الفلاح بعد تقييم جودته ثم يتكفون بنقله وتخزينه في انتظار تحديد وجهة أو مكان تصريفه جهويا أو وطنيا أو دوليا، غير أن هذه العملية، تجري بحسب وضعية المزارع المالية، إذ يضطر المزارع في وضعية صعبة إلى تسويق حصة من منتوجه فور نقله إلى مسكنه بعد الحصاد لتسديد دين عليه أو قضاء أغراض أخرى، فيما يفضل المزارعون الكبار، ارتفاع أسعار المنتج بالسوق السوداء لتصريفه بعد عملية نفضه وتحويله إلى مسحوق حشيش، سهل التسويق وأكثر ربحا عن الكيف سنابل<sup>9</sup>.

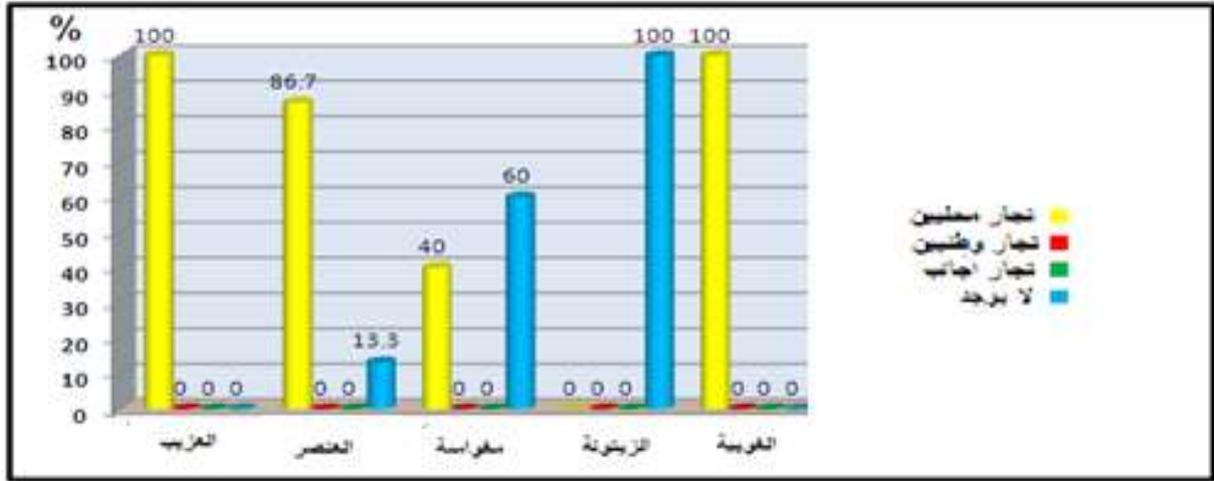
مبيان رقم 01: طريقة تسويق القنب الهندي بجماعة ابريكشة



المصدر: البحث الميداني 2020

- عبد السلام بوهلال (2014): الموارد، وآفاق التنمية المحلية بالريف الأوسط حالة جماعتي عبر الغابة السواحل وكتامة اقليم الحسيمة، مرجع سابق، ص 191.

مبيان رقم 02: طريقة تسويق القنب الهندي بجماعة اسجن



المصدر: البحث الميداني 2020

يتضح من خلال العمل الميداني أن أغلب الأسر بالجماعتين تفضل بيع منتج الكيف بعد تصنيعه، حيث نجد بجماعة ابريكشة نسبة كبيرة من المستجوبين 46.7% صرحوا بأنهم لا يقومون بتسويق المنتج إلا بعد تصنيعه وأن 53.3% صرحوا بأنهم لا يقومون بتسويق الكيف لكونهم لا يقومون بزراعته، ونفس الشيء نجده بجماعة أسجن، إذ وصلت نسبة الذين يسوقون المنتج بعد تصنيعه إلى 36%، بينما تصل نسبة الذين لا يقومون بتسويق الكيف لكونهم لا يقومون بزراعته إلى 64%.

يرجع ارتفاع نسبة بيع منتج الكيف بعد تصنيعه إلى كون العائد المالي الذي تجنيه الأسر من بيع المنتج وفق هذه الطريقة هو مرتفع عن بيع المنتج خاما، ناهيك عن الاستفادة الفلاح من عائدات جميع مشتقات الكيف بعد تصنيعه والتي تستخرج عبر مراحل (النفضة الأولى و الثانية و الثالثة...) <sup>10</sup> والتي تعطي كميات من مسحوق الشيرا بدرجة جودة متعددة، إضافة إلى استفادته من بقايا الكيف والذي يستخرج منه البذور بعد تصفيته التي يقدم جزء منها علف للدواجن ويخرج الجزء الآخر كبذور للحرث في الموسم الفلاحي المقبل.

تدل النسبة الكبيرة من المستجوبين الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بتسويق الكيف على انخفاض ريعه ومردوبيته في السنوات الأخيرة وكذلك انخفاض أئمنته في السوق المحلية، وهذا راجع لمجموعة من التحولات التي مست مختلف مناحي الحياة في السنوات الأخيرة والتي كان لها تأثير على زراعة الكيف، فإلى جانب التغيرات المناخية التي شهدتها المنطقة في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى تقلص المساحة المزروعة بالكيف، تراجعت نسبة التجار الأجانب عن المنطقة وهذا ما انعكس بدوره على الكمية المسوقة التي عرفت تراجعها هي الأخرى في السنوات الأخيرة بفعل ضعف الإقبال عليها.

- عبدالسلام بوهلال (2014) مرجع سابق ، ص 192. <sup>10</sup>

### 3. مكان تسويق القنب الهندي بالدواوير المدروسة

يعد المغرب من أهم البلدان المنتجة والمصدرة للقنب الهندي في العالم حسب تقارير الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات في العالم<sup>11</sup> ، على الرغم من تراجع إنتاج مسحوق الكيف من السنوات الأخيرة بفعل تشديد المراقبة والحملات التي تقوم بها الدولة بمحاربة هذه الزراعة المحضورة.

وتجدر الإشارة إلى أن جل الفلاحين الذين يتعاطون لزراعة الكيف، يبيعون منتوجهم لتجار محليين منتمين لنفس المجال، حيث تتعدى نسبتهم 65.3% بجماعة ابريكشة و36% بأسجن، وهذا راجع إلى الثقة في أبناء الدوار إضافة إلى كون هؤلاء التجار المحليين نجدهم يقومون بدور الوساطة بين التجار الأجانب والسكان المحلية.

## II. تأثير زراعة القنب الهندي على المحيط البيئي والسوسيواقتصادي بالجماعتين

### II-1- انعكاسات زراعة القنب الهندي على الموارد الطبيعية

كان لدخول زراعة القنب الهندي بالجماعتين أثر كبير على التربة و الغابة وعلى على الفرشة المائية بفعل الاستعمال المكثف للمياه، حيث أصبح المزارعون يقطعون أشجار الغابة دون هوادة من أجل هذه الزراعة، نتيجة صغر حيازاتهم الفلاحية، بغية توسيع مساحاتهم الزراعية، فنظرا لقرب مجموعة من الأراضي الوعرة والبعيدة عن المداشر، والتي هي في الغالب من الأراضي الغابوية، ستفتق شهوتهم الجماعية، وبتفاق صامت مشترك ومرتب له من جهات رسمية وغير رسمية متعددة، إلى التوسع والاستحواذ على بعض المساحات الغابوية وتحويلها إلى أراضي لزراعة القنب الهندي، وهو الأمر الذي يمكن اعتباره دهاء اجتماعيا لجأ إليه هذا المجتمع بحس جماعي، معلن أو متخفي، من أجل تنويه أشكال الضغوطات والمتابعات التي قد تطالهم وتجرحهم من لدن الجهات المختصة، الأمنية منها والقضائية. خصوصا بعد إقبال المزارعين على زراعة البنور الجديدة المهجنة (الخردالتريتيكا والمكسيكية...) ذات المردودية الكبيرة التي أغرت السكان، فطلق بعضهم الزراعات التقليدية، مثل القمح والرمان والتين والقطاني لينشغلوا بزراعة هذه البنور الجديدة، وتخلّى آخرون عن أراضيهم وأجروها لمزارعين كبار شغلوا نساءهم، ودخلت إلى المنطقة تقنيات جديدة في مجال الري حيث نشطت عملية ضخ الماء من قعر الأودية ونخص بالذكر هنا واد اللوكوسوزندولة، بواسطة محرك الضخ ناهيك عن حفر الآبار وتحويل مياه العيون عن طريق السواقيلسقي القنب الهندي على حساب الزراعات الأخرى كالخضروات وأشجار الفواكه. مما ساهم في نشوب نزاعات وتشاحنات بين السكان حول الاستفادة من مياه السقي، فالتعاطي لهذه الزراعة بالمجال المسقي زاد من حدة التوتر حول الماء بين الدواوير الموجودة بالعالية والسافلة، ذلك أن كل دوار يحاول أن يستفيد من أكبر كمية من الماء بغية الرفع من مردودية إنتاجه. الشيء الذي عمل على استنزاف الفرشة المائية الجوفية والسطحية، فعلى طول واد اللوكوس مثلا، الذي كان يعتبر من بين الأودية ذات الجريان الدائم، والمزود الرئيسي لسد واد المخازن، نجد آثار عجلات الجرار والجرافات في كل الاتجاهات، لحفر حفر عميقة بعد نفاذ المياه منه، وهي حفر أغلبها جافة، وبعضها لا يزال بها قليل من الماء ملوث، وينتصب على حافة بعضها مضخات ماء تخرج منها خرطوم سوداء اللون لسقي حقول الجيل الجديد من القنب الهندي المستوردة من الخارج.

- الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات (2013) تقرير 2013، ص 140<sup>11</sup>

## II-2- استبدال الاستغلال الزراعي القديم بزراعة القنب الهندي المربحة

إن اقتصاد الجماعتين قبل دخول زراعة القنب الهندي في أواخر التسعينات، موجه في معظمه إلى الاستهلاك الداخلي، حيث كان اقتصادا معاشيا يعتمد على زراعة الحبوب والقطاني وغراسة الأشجار المثمرة كالتين والزيتون والخروب وتربية الماشية ولا يسد حتى حاجيات السكان المحليين في جل الدواوير المشكلة للجماعتين، غير أن دخول زراعة القنب الهندي وبفعل ارتفاع مردوديته جعل هذه المرحلة تتميز بالامتداد المجالي الكبير لهذه الزراعة على مستوى تراب الجماعتين، حيث عرفت توسعا مجاليا كبيرا كان على حساب الزراعات الاستهلاكية كالحبوب، الخضر والقطاني وأشجار الفواكه، إذ عرفت المساحات المخصصة لهذه الزراعة تقلصا ملحوظا. كما تراجع كذلك الاهتمام بتربية الماشية على الرغم من الأهمية البالغة التي يحتلها قطاع تربية الماشية، على اعتبار أن الماشية تعتبر بمثابة بنك بالنسبة لأرباب الحيازات الفلاحية، حيث يتم اللجوء إليها عند الحاجة، إلا أنه يتميز بتواضع حجم القطيع التي يتشكل أساسا من الأبقار والأغنام والماعز، وهذا راجع إلى انتشار زراعة الكيف بالمنطقة التي ساهمت في بروز الفردانية التي دمرت العلاقات السوسيو-اقتصادية، حيث أضحت الأعراف والتقاليد غير ناجعة وهذا التحول في السلوك والممارسة الاجتماعية انعكس على العلاقات الاقتصادية، فلا أحد يهتم بنظام الرعي الجماعي ومنه تقلص واضمحلال قطيع الماشية الذي أصبح غير مربح<sup>12</sup>.

## II-3- تغيير الطبقات الاجتماعية و بروز الفرد داخل الأسرة والعائلة

لقد كان الفرد "الفلاح" بالجماعتين، كفاعل اجتماعي، يقبل بشكل عفوي، تحت وطأة الإكراه الاجتماعي الناعم<sup>13</sup>، أن يكون في خدمة مؤسسة جماعة الأسرة ما دامت تشكل الضامن الوجودي والحياتي له، ومادامت تعوضه وتحميه من العزلة التي يمكن أن يتعرض لها ويواجهها جراء انفلاته منها بكل الفضاءات العامة كالسوق والمدينة والجامع والمسجد والمدرسة والحقل. فهو عندما يشتغل في الحقل، فإنه لا يشتغل كميوم، بل يشتغل كمالك للأرض وكولي عليها. كما أنه عندما يقدم على دخول السوق، فإنه لا يشتري أو يبيع المقننات إلا تلك التي تتفق عليها جماعة الأسرة، أو عندما يلج عالم المسجد فإنه يمثل نموذجا أمثل لهذه الجماعة التي يتجسد فيها الفاعل الاجتماعي<sup>14</sup>.

بل إن الأمر يلاحقه في هجرته كذلك نحو المدينة التي كان الفاعل القروي لا يختار زيجته إلا من قريبات دواره أو مدشره وقبيلته مرفوقا بأحد أفراد عائلته، فتاة كانت أم ذكرا: أنثى تعمل على رعايته وتحضير الطعام والبيت له، أو ذكر يؤنس الفاعل الذي يلعب دورين متكاملين في العلاقة مع الأسرة، إعانة الأسرة ماديا، والسهر على تربية الأبناء من الأخوات أو الإخوة<sup>15</sup>. لكن، والحالة الآن بعد انتشار زراعة القنب الهندي بالجماعتين، نجدها قد عرفت تغييرات نوعية في علاقة الفرد بالأسرة، حيث تراجعت الروابط الاجتماعية وطغي مبدأ الأنانية على سلوك الفلاح، إذ لم يعد يقبل بسهولة كل الأوامر الناعمة الصادرة عن الأسرة، بل أصبح يميل إلى الاستقلال النسبي ببعض قراراته، والتمرد على التعليمات المغلقة لجماعة الأسرة. فلم تعد الأرض تمثل الرهان الأمثل للاشتغال فيها ما دامت عاجزة عن تلبية أبسط رغباته الاستهلاكية الجديدة التي أضحت تهاجم تطلعاته وحاجياته الظرفية والراهنة<sup>16</sup>.

<sup>12</sup>-M'hamedBoudouah) 2014( la culture du kif et son impact economique et social dans le Rif central (maroc) :cas de Ketama .presse elkarama p :70

<sup>13</sup>بيير بورديو كلود باسرون: إعادة الإنتاج، ترجمة ماهر تريمش، الطبعة الأولى لمركز دراسات الوحدة العربية 2007، ص 97-176

<sup>14</sup>نوربرت إلياس: مجتمع الأفراد، فايار 1991، ص 104-105.

<sup>15</sup>المختار الهراس: مرجع سابق، ص 81.

<sup>16</sup>المختار الهراس: نفس المرجع، ص 79.

خلاصة :

لقد أدى دخول زراعة القنب الهندي إلى جماعتي ابريكشنة وأسجن، إلى فقدان هويتها وجعلهما تحت رحمة عطاء ومردودية ورواج منتج هذه الزراعة الدخيلة، ناهيك عن تبعية ساكنة الجماعتين للجهات الأخرى من أجل التزود بالمواد الغذائية الضرورية التي كانت متوفرة في السابق، إضافة إلى التغير الذي مس العلاقات الاجتماعية، بما في ذلك طغيان النزعة الفردانية وجعل المجتمع استهلاكيًا، وارتفاع الجريمة والصراعات العائلية، وتنامي وثيرة الزواج والطلاق والتأثير على كلفة الزواج.

فرغم استفادة الساكنة بشكل نسبي اقتصاديا من عائدات زراعة القنب الهندي، إلا أن هذا الوضع جعل المنطقة أمام لوبيات تتحكم في مسلسل هذه العملية ككل، من الزراعة حتى تسويقها، إذ لا يستفيد الفلاح المزارع إلا بقدر ضعيف في مقابل استفادة الأباطرة تجار المخدرات الذين يعملون على تأمين المسار والطريق لتهرب المنتج.

يمكن القول أن تأهيل جماعتي ابريكشنة وأسجن وتحسين شروط عيش ساكنتهما لن يتم إلا في إطار إستراتيجية تنموية شمولية تأخذ بعين الاعتبار كل الموارد الترابية الكامنة والمتاحة وفق مقاربة تشاركية. والبحث عن تحقيق تنمية ترابية قوية وفعالة، يستلزم إعداد خطة لإعادة تشكيل التراب، إنطلاقا من مسلسل منهجي جديد وأنماط جديدة للتنظيم والأداء الترابي، تركز على منح استقلالية ومسؤولية أكبر للفاعلين المحليين، وتحفيزهم على الدفع بالعملية التنموية إلى حدود ما تسمح به الموارد المتاحة.

## البيبلوغرافيا

- حسن عسيات(2007): الفلاحة وآفاق التنمية القروية بجماعة باب تازة ، إقليم شفشاون . بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في الجغرافيا ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة ابن طفيل .
- ONU DC, APDN (2003) : enquête sur le cannabis au maroc ,  
جريدة " البيضاوي" العدد 187 ، السبت 25 فبراير 2006.
- سعيد البوزيدي (2017): تاريخ الكيف وأسباب انحصار زراعته بمنطقة " صنهاجة سراير" ، مجلة تدغين للأبحاث الأمازيغية والتنمية، العدد6.
- منانة بحادة- عبد الله العوينة- محمد صابر(2008) توسع زراعة القنب الهندي وإشكالية تدهور الموارد الطبيعية بالريف الغربي- مجلة جغرافية المغرب- عدد1 و2- مجلد 24، فبراير 2008 .
- الزهرة الخمليشي(2017) نساء الكيف بمنطقة " صنهاجة ساير" من المستفيد من مجهود عملهن في حقول جبال الريف؟، مجلة تيدعنين للأبحاث المازيغية والتنمية.
- M'hamedBoudouah)2017(: Evolution de l'économie du Rif central (SenhajaSrair) et  
problématique d'alternatives Tidirine N°6-5 éme année 2017.
- عبد السلام بوهلال (2014): الموارد، وآفاق التنمية المحلية بالريف الأوسط حالة جماعتي عبر الغابة  
السواحل وكتامة اقليم الحسيمة .
- الهيئة الدولية لمراقبة المخدرات (2013) تقرير 2013
- M'hamedBoudouah) 2014( la culture du kif et son impact economique et social dans le Rif  
central (maroc): cas de Ketama .presse elkarama .
- أطروحة الدكتوراة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط.
- ببير بورديو كلود باسرون: إعادة الإنتاج، ترجمة ماهر تريمش، الطبعة الأولى لمركز دراسات الوحدة العربية 2007.
- نوربريت إلياس: مجتمع الأفراد، فايار 1991.
-

## Contribution à l'analyse de l'impact de la crise sanitaire de Covid-19 sur la Bourse des Valeurs de Casablanca

Auteur 1 : IFLEH Youssef

IFLEH Youssef (Phd)

Hassan first University Settat

E-mail: youssef.ifleh@gmail.com

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

**Pour citer cet article :** IFLEH .Y (2021) « Contribution à l'analyse de l'impact de la crise sanitaire de Covid-19 sur la Bourse des Valeurs de Casablanca », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 034-042.

**Date de soumission :** Mai 2021

**Date de publication :** Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648299

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Cet article examine l'impact de la propagation de la pandémie, dans le contexte marocain, sur son marché financier. La période d'analyse s'étale du 01 Mars 2019 au 16 Juin 2020. Nous utilisons la méthode de l'évènement qui repose principalement sur l'estimation des rendements anormaux quotidiens. L'analyse se fait par l'identification de deux périodes : la période d'estimation et la période de l'évènement.

L'analyse de données s'effectue en utilisant le test de Student réalisée par le logiciel SPSS

Les principaux résultats confirment l'influence négative de la pandémie de Covid-19 sur le marché financier marocain.

**Mots clés :** Covid 19 ; méthode d'évènement, rendement anormal

## Abstract

This article examines the impact of the spread of the pandemic, in the Moroccan context, on its financial market. The analysis period runs from March 01, 2019 to June 16, 2020. We use the event methodology which is primarily based on the estimation of the daily abnormal returns. The analysis is performed by identifying two periods: the estimation period and the event one. Data analysis is carried out using the Student test performed by SPSS software.

The main results confirm the negative influence of the Covid-19 pandemic on the Moroccan financial market.

**Keywords** Covid 19 ; Event method, Abnormal return.

## 1.Introduction

La pandémie de Covid-19 constitue une crise sanitaire qui affecte toutes les dimensions de la vie et qui aurait, certainement, des répercussions majeures sur les individus, les organisations et les états. Le déficit budgétaire au Maroc s'est creusé, à fin 2020, de près de 7,5% du PIB, contre une prévision préalable de 3,5%. Le chômage est passé de 9,2% à 11,9% en 2020 et les difficultés dont souffrent les entreprises ne cessaient pas de se multiplier. Quant à la récession, elle a atteint un niveau record avec 6,3%. Sans oublier que la pandémie avait un impact considérable sur le moral et la psychologie des individus.

À l'échelle internationale, tous les pays tentent de quantifier les effets de la crise sanitaire actuelle sur leurs économies afin de proposer des solutions. Dans le même ordre d'idées, des recherches se sont développées aujourd'hui dans tous les domaines pour analyser l'impact de cette crise et planifier l'avenir en prenant des décisions optimales.

Au niveau national, cette situation a été doublement fragilisée en 2020 par les effets de la sécheresse enregistrée cette année et par l'activité économique dans plusieurs secteurs suite à des mesures de confinement pour contrer la pandémie. La décision de confinement prise par les autorités marocaine conduit à une réduction totale ou partielle du temps de travail, ce qui réduit automatiquement le volume de production et les interactions économiques qui créent de la richesse et permettent la circulation de l'argent. Cette décision avait comme conséquence l'aggravation de la récession. Néanmoins, elle a permis le soulagement des autorités et la population grâce à une réduction du nombre de contaminations et de décès.

Cette pandémie a touché négativement la majorité des activités, à l'instar du marché financier national qui a connu une récession pendant la période de confinement, accompagnée d'une forte volatilité. Le rapport de l'Autorité des marchés financiers (l'AMMC), montre les indices boursiers MASI et MADEX enregistrés respectivement une baisse de 20,85% et 21,26% au cours du mois de mars 2020 portant leurs performances à -20,27% et -20,59% respectivement.

La présente étude met la lumière sur l'impact de la crise sanitaire causée par le coronavirus sur le marché financier marocain. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, la revue de la littérature. La deuxième étape consiste à expliquer la méthodologie de recherche. Nous présenterons et discuterons les résultats de l'étude et enfin nous conclurons et proposerons de futures pistes de recherche.

## 2. Revue de littérature

Au cours des années 1960, la littérature financière s'est enrichie de la célèbre contribution de Fama, Fisher, Jensen et Roll (1969) qui ont introduit un concept central de la théorie financière moderne, à savoir : l'efficacité des marchés. Selon Fama (1970), un marché financier est efficace si les prix reflètent pleinement les informations disponibles. Cette efficacité est perçue comme l'aptitude du marché à rétablir l'équilibre ; en créant des signaux fiables permettant aux investisseurs de prendre les bonnes décisions d'allocation des ressources.

Cependant, Fama (1970) a introduit la forme semi-forte d'efficacité du marché, faisant valoir que les cours des titres s'adaptent instantanément aux nouvelles informations. En d'autres termes, les prix seront déterminés par de nouvelles informations et seront influencés très rapidement. Plusieurs types d'informations pourront influencer les prix des titres : Analyses des spécialistes, divulgation d'informations pertinentes. Cependant, plusieurs événements non économiques avaient un impact considérable sur les marchés financiers. Il s'agit notamment des catastrophes naturelles (Worthington, 2008), de la pollution atmosphérique (Lepori, 2016), des catastrophes aériennes (Kaplanski et Levy, 2010) et des actes de terrorisme (Chesney, Reshetar et Karaman, 2011) et maladies infectieuses (Almarayeh, 2020; Ashraf, 2020; Sansa, 2020; Şenol, 2020) .

Dans le même ordre d'idées, plusieurs études ont été menées :

**Tableau 1** : Etudes analysant l'impact de la crise de COVID19 sur les marchés financiers

Auteurs	Problématiques	Résultats
Chen et al. (2007)	Impact de la pandémie de SRAS sur les mouvements des cours des hôtels taiwanais à travers un	Impact négatif
Sansa (2020)	Impact de la crise sanitaire de COVID19 sur les marchés financiers des pays émergents, G7 et l'Europe. (21 janvier- 7 avril 2020)	Impact négatif
Ashraf (2020)	La réponse des marchés boursiers de 64 pays à la pandémie de Covid-19 pendant la période du 22 janvier 2020 au 17 avril 2020	Impact négatif
Wang and Enilov (2020)	Etude sur l'effet global de Covid-19 sur les marchés des pays les plus industrialisés du monde (G7) entre le 17 février 2020 et le 9 avril 2020.	Impact négatif

**Source** : Elaboré par nos soins en se basant sur les travaux de Ashraf (2020)

Nous concluons que la plupart des études montrent que la crise de Covid19 a un impact négatif sur les marchés financiers dans le monde entier.

### **3. Formulation des hypothèses**

En se référant aux études citées auparavant, nous concluons que les pandémies ont souvent des influences négatives sur les marchés financiers. En conséquence, nous formulons l'hypothèse de recherche suivante :

**H1: La pandémie de Covid-19 a un impact significatif sur le marché financier marocain.**

### **4. Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette étude, nous utilisons la méthode d'événement largement utilisée pour mesurer l'effet d'un événement non économique sur la valeur (ou le rendement des capitaux propres) d'une entreprise. Cette dernière se base sur l'hypothèse de l'efficacité des marchés, ce qui implique que les cours des actions intègrent toutes les informations pertinentes disponibles pour les acteurs du marché (McWilliams & Siegel, 1997). Cette démarche comporte deux hypothèses : lorsqu'un marché est efficace, tout événement particulier se reflétera dans l'évolution des cours des actions ainsi que dans les rendements des actions. La seconde hypothèse suppose que l'événement étudié est inattendu, c'est-à-dire que les acteurs du marché ne disposent pas d'informations préalables sur l'événement.

La méthodologie d'étude des événements est basée sur l'identification de deux périodes : la période d'estimation qui se situe généralement entre 100 et 300 jours (Peterson, 1989). et la période de l'événement qui varie de 21 à 212 jours (Peterson, 1989)

Cette méthode suppose, dans un premier temps, l'estimation du rendement anormal, qui est la différence entre le rendement observé et le rendement attendu. Deux cas de figures sont envisagés : Si l'annonce d'un événement est une bonne nouvelle, nous nous attendons à ce que les rendements anormaux soient positifs, indiquant que le marché estime que l'événement augmentera la valeur de l'entreprise. Au contraire, un rendement anormal négatif signale de mauvaises nouvelles et le marché pense que l'événement diminuera la valeur de l'entreprise. Deuxièmement, c'est

La deuxième phase de cette méthode consiste à calculer le rendement anormal moyen et le rendement anormal moyen cumulé pour les entreprises de l'échantillon afin de tester sa

signification statistique. En effet, si le rendement moyen cumulé est statistiquement différent de zéro, on peut affirmer que l'événement a une influence significative sur le cours des actions.

### **5. Collecte de données et méthodologie**

Pour la présente étude nous choisissons la période du 1 Mars 2019 au 1 février 2020 comme une période d'estimation et la date de l'annonce du confinement par les autorités marocaines comme période de l'événement : 16 mars 2020. Nous choisissons une période de 90 jours comme intervalle d'évènement : 16 mars 2020 au 16/6/2020.

En effet, pour mesurer les rendements anormaux des entreprises, il faut estimer les rendements attendus. Premièrement, en utilisant le modèle dit de marché (MM), nous estimons l'évolution du MASI pendant la période de l'événement. La formule à utiliser est la suivante :

$$Y=ax+b$$

Y : indice MASI

X : période (date)

Les données utilisées sont celle de la période de 1 Mars 2019 au 1 février 2020

Le rendement anormal se mesure de la méthode suivante

$$RA= RR- RE$$

RA : Rendement anormal

RR : Rendement réel

RE : Rendement estimé

La troisième étape consiste tester la nullité du RA. En effet, si ce dernier est statistiquement différent de zéro, on peut affirmer que l'événement a une influence significative sur le cours des actions. Pour mener cette analyse nous faisons usage du test de Student ou le test t pour échantillon unique qui consiste à comparer la moyenne d'un échantillon à une moyenne standard connue.

## 6. Les résultats de l'étude

L'estimation des paramètres se fait à travers une régression linéaire. Les paramètres estimés donnés par SPSS sont :

**Table 2** : Estimation des paramètres de la régression du modèle

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients standardisés non		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	10882,715	25,581		425,417	,000
séance	5,587	,195	,886	28,720	,000

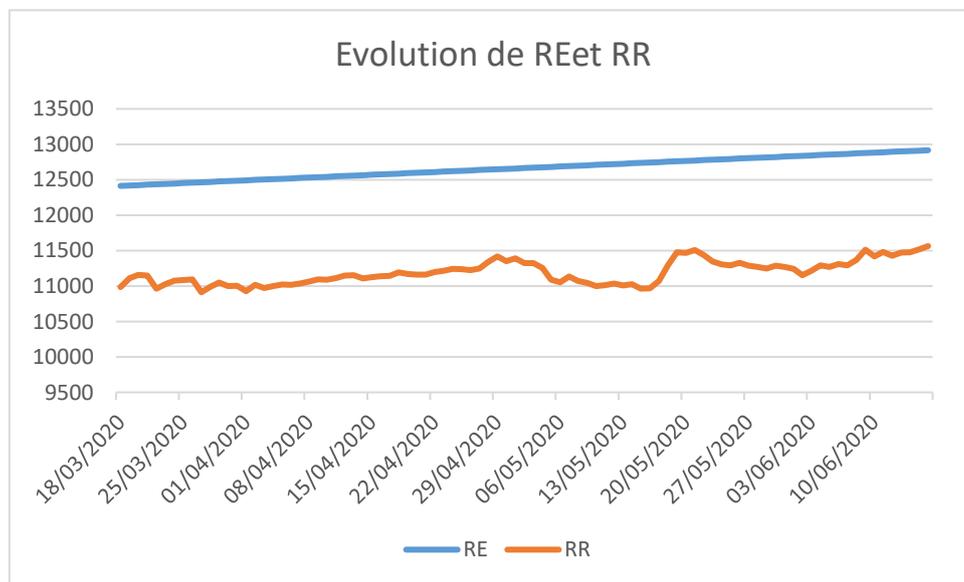
a. Variable dépendante : Instrument

**Source** : Elaboré par nos soins en se basant sur les données de la BVC

Pour simplifier, nous avons remplacé la date par un nombre qui désigne l'ordre des jours.

La comparaison des RA aux RE montrent, visuellement, l'existence d'un grand déphasage entre les deux courbes :

**Graphique 1** : Comparaison entre RR et RE



**Source** : Elaboré par nos soins en se basant sur les données de la BVC

L'analyse de la différence entre le RE et RR se fait par un test de Student pour échantillon unique. Les résultats se présentent comme suit :

**Tableau 3** : Test de Student des RR et RE

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
différence	-114,897	90	,000	-1472,225

**Graphique 1** : Comparaison entre RR et RE

Puisque le degré de signification  $0,00 < 0,05$  on rejette  $H_0$  et on accepte  $H_1$ .

Donc, la différence entre RA et RR est différente de 0. Ceci suppose que l'événement concerné a un impact sur le rendement.

## **6. Conclusion**

Cette étude examine l'effet de la pandémie de Covid-19 sur la bourse marocaine au cours de la période du 1 mars 2019 au 16 Mars 2020 la méthode d'événement. En conséquence, nous avons calculé les rendements anormaux du MASI.

Nous constatons que la Bourse de Casablanca a enregistré des rendements anormaux moyens statistiquement significatifs. Les résultats révèlent que la pandémie de Covid-19 a eu une influence négative sur le marché boursier marocain,

Les résultats confirment l'hypothèse de l'étude H1 en prouvant que le marché financier marocain a fortement réagi à la propagation de la pandémie Covid-19 sur le territoire national avec des rendements négatifs importants

Cependant, comme tout travail de recherche, notre étude présente un certain nombre de limites que nous pouvons exploiter dans les recherches futures, notamment en utilisant des tests non paramétriques pour enrichir les tests de signification du modèle. Aussi, il sera impératif d'élargir le champ de l'étude en intégrant d'autres marchés financiers émergents, notamment la Tunisie et l'Algérie, afin de vérifier l'effet de la pandémie inter-pays. Ainsi, il sera utile d'évaluer les conséquences de la pandémie sur chaque secteur d'activité afin d'analyser en profondeur son impact sur le marché marocain.

## **Bibliographie**

- Autorité Marocaine du Marché des Capitaux: « 2 ème rapport trimestriel sur le profil des investisseurs en Bourse 2020». [enligne].URL:[www.ammc.ma/sites/default/files/Rapport\\_Profil\\_investisseurs\\_T2\\_2020 .pdf](http://www.ammc.ma/sites/default/files/Rapport_Profil_investisseurs_T2_2020.pdf)).
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417. Available at: <https://doi.org/10.2307/2325487>.
- Fama, E. F., Fisher, L., Jensen, M. C., & Roll, R. (1969). The adjustment of stock prices to new information. *International Economic Review*, 10(1), 1-21. Available at: <https://doi.org/10.2307/2525569>.
- Lepori, G. M. (2016). Air pollution and stock returns: Evidence from a natural experiment. *Journal of Empirical Finance*, 35, 25-42. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2015.10.008>.
- Peterson, P. P. (1989). Event studies: A review of issues and methodology. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 28(3), 36-66.
- Sansa, N. A. (2020). The impact of the COVID-19 on the financial markets: Evidence from China and USA. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2). Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3567901> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3567901>.
- Scholes, M. S. (1972). The market for securities: Substitution versus price pressure and the effects of information on share prices. *The Journal of Business*, 45(2), 179-211. Available at: <https://doi.org/10.1086/295444>.
- Şenol, Z. (2020). Coronavirus (COVID-19) and stock markets: The effects of the pandemic on the global economy. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 7(4), 1-16.
- Worthington, A. C. (2008). The impact of natural events and disasters on the Australian stock market: A GARCH-M analysis of storms, floods, cyclones, earthquakes and bushfires. *Global Business and Economics Review*, 10(1), 1-10

---

## Product innovation and customer satisfaction in Nigeria brewery industry: a study of customers of star lager beer by Nigerian breweries plc. In south-east, Nigeria

Auteur 1 : Chukwuma Aniuga

Auteur 2 : Ike-Elechi Ogba

---

### Chukwuma Aniuga, Ph.D

1Department of Marketing, College of Management Sciences, Michael Okpara University of Agriculture, Umudike, Abia State, Nigeria. Tel: +2348063360200;

[solochuma@yahoo.com](mailto:solochuma@yahoo.com)

### Ike-Elechi Ogba, Ph.D

Professor of Marketing

2Department of Marketing, Faculty of Management Sciences, Ebonyi State University, 053, Abakaliki, Ebonyi State, Nigeria. Tel: 2348102318225;

[ikeelechi.ogba@gmail.com](mailto:ikeelechi.ogba@gmail.com)

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

**Pour citer cet article :** Chukwuma .A & Ike-Elechi .O (2021) « product innovation and customer satisfaction in Nigeria brewery industry: a study of customers of star lager beer by Nigerian breweries plc. In south-east, Nigeria», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 043-065.

**Date de soumission :** Mai 2021

**Date de publication :** Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648324

Copyright © 2020 – ASJ



## Abstract

The global market today has become so diversified that consumers have more interests in new things, because their needs and tastes are constantly changing. These changes in their consumption pattern therefore, calls for firms to adapt the use of innovation, as possible and significant way to satisfy their consumers. This study examined product innovation and customer satisfaction in Nigeria brewery industry: a study of customers of star lager beer by Nigerian Breweries Plc. in South-East, Nigeria. The objectives were to examine the relationship between: product quality and repurchase intention, product packaging and repurchase intention, brand name and repurchase intention, product quality and customer loyalty, product packaging and customer loyalty and name and customer loyalty. The study adopted survey research design and customers of NB Plc in South-East Nigeria represent the population. 280 valid responses were obtained from customers of NB through a survey questionnaire. The research adopted descriptive statistics and was used to present data generated from respondents. Hypotheses one, two, three and four were tested with Pearson's Product Moment Correlation Coefficient while hypothesis five and six were tested with multiple regression through the use of SPSS. The findings revealed that there are significant relationship between product quality and repurchase intention among the consumers of brewery products in Nigeria, and product packaging and repurchase intention, there is no significant relationship between product brand name and repurchase intention, there significant relationship between product quality and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria, there is no significant relationship between product packaging and customers' loyalty among brewery product consumers in Nigeria, and there is also a negative significant relationship between product brand name and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria, the implications of these two results are that product packaging only and brand name cannot guarantee customer loyalty except if the product has the quality that can give the customers maximum satisfaction since satisfaction is the ultimate goal of every customer. The study recommended to NB Plc to increase their customer satisfaction by improving on their products in the areas of product quality. This study has implications for the update of product innovation and formulation of customer satisfaction policy in Nigeria brewery industry and other emerging economies with similar business and economic history. The limitation of this research is that it was carried out only in South-East Nigeria, therefore further research should be carried out in the whole of Nigeria.

---

**Keywords:** Product quality; product packaging; brand name; repurchase<sup>1</sup> intention; customer loyalty

### 1. Introduction

Every company wants to remain active and relevant in the global market and also wants to have competitive advantage in the industry where it operates. The global market today has become so diversified that consumers have more interests in new things, because their needs and tastes are constantly changing. These changes in their consumption pattern therefore, calls for firms to adapt the use of innovation, as possible and significant way to satisfy their consumers. In market environments, firms compete for consumers, most especially in technology evolving global markets [29] cited in [4]. [11] noted that beverage companies are increasingly confronted with important strategic and operational questions as the dynamism in their environment constantly created new challenges. These challenges stimulate the management of many beer companies to become innovative.

The innovation means the creation, development and implementation of a new product, process or service with the goal of improving efficiency, effectiveness or competitive advantage. Innovation had better be capable of being started small, requires first little money, few people and only a small limited mark. The customer satisfactions mean the degree to which customer expectations of a product or service are met or exceeded. The quality of after-sales service can also be a crucial factor in influencing any purchasing decision. There exists an interaction between the desired results and customer satisfaction, Brand loyalty without the customer it is impossible for any business to sustain itself. Achieving the desired results is frequently a result of customer actions. Any business without a focus on customer satisfaction is at the mercy of the market [29].

Innovation has widely been accepted as a vital strategic factor which enables brands to establish and maintain their competitive advantages (27) cited in (15). Being the first mover while accessing new market with new and innovative products would provide the brand with better opportunities to build positive customer base, and it also can save it from intense competition (9) cited in (15). Obviously, a brand which frequently introduces highly innovative products can protect itself from price competition. Additionally, innovative products can largely improve future purchases and enhance brand performance (34) cited in (15). In highly competitive

---

<sup>1</sup>

environments, it is clearly evident that customers' needs and requirements are continuously changing while thinking to purchase a certain product category; the decisions are established according to their perceptions of product innovations in terms of product quality, product design and attributes (27) cited in (15).

A product is considered to be innovative when it includes new ingredients (8) cited in (15). From the perspective of customers, a product can be viewed as innovative when it provides them with differential values and uniqueness which is hard for competitors to copy or imitate. Thus, a new product can be assessed in terms of uniqueness and inherent features, functionality, and usefulness (24) cited in (1). The added value of product innovation to customers is determined through comparing it with those products that exist in the market regardless of whether they are manufactured by the same producer or another competitor (24) cited in (15). The focus on product innovation and its growth is so prevalent in a number of organizations that their brand images are inherently attached with product innovation offering (12) cited in [15]. These organizations continuously advertise and largely promote the perception among the audience that they are innovative and frequently introduce creative products to satisfy market needs. For example, the performance of the brand can increase when it initiates a product with innovative feature and make enormous investment in the marketing of that new product (1)] cited in (15). Particularly, the ability of an organization to innovate is very essential for its continued presence in adapting to rapidly changing environments (15).

There are a lot of innovations companies can embark on. Companies can embark on process, organizational, technological, marketing, and product innovations. Some may decide to engage on any of these innovations, for example, product innovation. The reason companies are usually embarking on product innovation is to ensure that their consumers are satisfied with their products. Product innovation is the development and introduction of a new product to the market or the modification of existing products in terms of function, quality consistency, or appearance (27) cited in (23).

This research is a pertinent step forward finding out the relationship that exists between product innovation and customer satisfaction in brewery industry. This research helps in finding out how

process of innovation will be done and how the innovative product would satisfy the customer demand, needs and requirement and why a customer always demands a specific brand. For example, a person using a brand from which he is being satisfied, won't be bothering about any

other brand as long as the one he consumes is available, every person wants maximization satisfaction or value from the product he purchases, so innovation would increase customer loyalty, and would help in increasing customer satisfaction. In Nigeria, this kind of research with having this match of variables has never been done before.

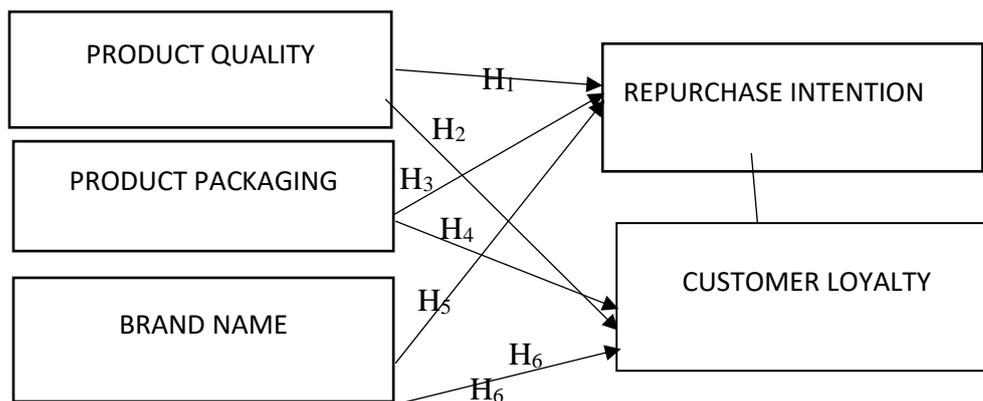
Nigerian Breweries Plc, one of the key players in the beverage industry in Nigeria has in the past engaged on product innovation to better reposition their company and to retain their market share position and equally maintain their consumer base by giving them products that will give them maximum satisfaction. Nigerian Breweries Plc over the years has developed new or innovated some of their existing products. Products like ACE Desire a Zobo flavoured alcoholic drink and Stella lager beer, Star Radler, Stella lager beer, were developed and introduced into the Nigeria beverage market while some existing ones like Life lager beer, 33 lager beer, Gulder Ultimate lager beer and Star larger beer which is currently being studied have undergone some innovations. All these efforts made in developing or innovating new product (s) is to ensure that customer satisfaction is guaranteed.

Some companies believe that because they have all it takes to produce a product(s) that they can produce anything they want and consumers will surely buy it but they fail to realize or understand that that era has come and gone. Modern consumers are so sophisticated in demanding; they know exactly what they want. They do not want only a product but also something that will give them maximum satisfaction or solve their problem. This satisfaction could be achieved by given them good (appearance, aroma, flavor and taste/mouthfeel and alcohol content) qualities, good packaging and brand name which could lead to repurchase if well priced to loyalty. In recent time, Nigerian Breweries Plc in her quest to maintain her market share position in the brewery industry introduced some new products but those products failed to stand the test of time probably because it is believed that consumers did not get the desired satisfaction they wanted from the products.

Based on the research problem above, the objective of this research is to examine the relationship that exists between product innovation and customer satisfaction: A study of customers of Star Lager Beer by Nigerian Breweries Plc in South-East Nigeria. Specifically, this study is to:

1. examine the of relationship between product quality and repurchase intention.
2. ascertain the relationship between product packaging and repurchase intention.

3. examine the relationship between brand name and repurchase intention.
4. ascertain the relationship exists between product quality and customer loyalty.
5. find out the relationship between of product packaging and customer loyalty.
6. investigate the relationship between brand name and customer loyalty.



**Figure 1:** Structural Model of Relationship between Product Innovation and Customer Satisfaction

**Source:** Researcher, 2020

## 2. Literature review and research hypotheses

This paper anchors on the Expectancy-Disconfirmation Theory as the most promising theoretical framework for the assessment of customer satisfaction to argue its case. This theory was proposed by Oliver (1980). The theory states that customer purchase goods and services with pre-purchase expectations about the anticipated performance. The expectation level then becomes a standard against which the product is judged. That is, once the product or service has been used, outcomes are compared against expectations. If the outcome matches the expectation confirmation occurs. Disconfirmation occurs where there is a difference between expectations and outcomes. A customer is either satisfied or dissatisfied as a result of positive or negative difference between expectations and perceptions. Thus, when product or service performance is better than what the customer had initially expected, there is a positive disconfirmation between expectations and performance which results in satisfaction, while when product or service performance is as expected, there is a confirmation between expectations and perceptions which results in satisfaction. In contrast, when product or service performance is not as good as what the

consumer expected, there is a negative disconfirmation between expectations and perceptions which causes dissatisfaction. Expectancy-confirmation theory assumes that expectations, coupled with perceived performance, lead to post-purchase satisfaction. This effect is mediated through positive or negative disconfirmation between expectations and performance. If a product outperforms expectations (positive disconfirmation) post-purchase satisfaction will result. If a product falls short of expectations (negative disconfirmation) the consumer is likely to be dissatisfied. The four main constructs in the theory are: expectations, performance, disconfirmation, and satisfaction. Expectations reflect anticipated behavior. They are predictive, indicating expected product attributes at some point in the future. Expectations serve as the comparison standard – what consumers use to evaluate performance and form a disconfirmation judgment. Disconfirmation is hypothesized to affect satisfaction, with positive disconfirmation leading to satisfaction and negative disconfirmation leading to dissatisfaction on the relationship that exists between product innovation and customer satisfaction: customers of Star Larger Beer by Nigerian Breweries Plc in South-East Nigeria.

The study of a product quality and its extrinsic influential characteristic with reference to customer retention, the image of product itself is more essential than the physical quality of product (36) cited in (13). Moreover, they note in their findings that a better and a good customer relationship is stronger when there is a product awareness and these both factors are critically important for shaping the customer perception. According to (13), search properties include such traits like color, style, price, fit, and smell. Here, search properties are those characteristics of product and service attributes which can be easily compared and observed by the customers before they make the purchase of product or services. Moreover, he finds that products (e.g. goods) have more search

qualities than services, with more experience and credence qualities. Here, credence properties are those characteristics of product and service attributes that cannot be differentiated even after the product, or service, has been purchased and consumed. Similarly, experience properties are those characteristics of product and service attributes, which can only be evaluated after purchase and use of the product, or the actual consumption of the service is done (21) cited in (13). Thus, the authors proposed the following hypothesis

(15) examined the effect of product innovation on relationship quality in automotive industry in Kedah, Malaysia. The automotive sector in Malaysia was selected to conduct this

study whereby the data were collected from passenger car users in Northern region of the country. The data were analyzed using structural equation modeling (AMOS). The findings revealed that the research model fits the data significantly and achieved the recommended values for all fit indices. In particular, the findings supported the significant positive effect of brand satisfaction on brand trust. Consequently, brand trust has significant positive effect on brand commitment. Moreover, the findings indicated that product innovation has significant positive effect on relationship quality and its dimensions; brand trust, brand commitment, and brand satisfaction. The findings also demonstrated that the main contribution of this study lies in the examination of product innovation as an antecedent to relationship quality and its dimensions rather than looking on the frequently used antecedents. These results and their implications along with avenues for further research are also elaborated in this study.

H<sub>01</sub>. there is no significant relationship between product quality and repurchase intention.[7] investigated the influence of packaging elements on consumers buying behaviour of selected fast-moving consumer products in Umuahia North L.G.A of Abia State, Nigeria. Seven objectives and seven hypotheses were formulated for the study. Primary data were used for the study which were collected using a well-structured and validated questionnaire. A total of three hundred and ninety-nine (399) questionnaires were randomly distributed in the study area. Only three hundred and sixty-two (362) were filled properly and then used for the analysis, which gave a response rate of 90.7%. Data collected for this study was analysed descriptively and inferentially using Ordinary Least Square Multiple Regression Analysis, ANOVA Test and Pearson Correlation Coefficient, testing the formulated hypotheses at 5% level of significance. From the analysis, the multiple regression of the packaging elements on consumer buying behaviour gave Bread ( $r^2 = 0.724$ ), Gala ( $r^2 = 0.793$ ), Beverages ( $r^2 = 0.853$ ), Biscuit ( $r^2 = 0.923$ ), and Bottled water ( $r^2 = 0.864$ ) which were statistically significant. ANOVA test gave Bread ( $F = 12.690$ ), Gala ( $F = 10.564$ ), Beverages ( $F = 14.730$ ), Biscuit ( $F = 9.562$ ), and Bottled water ( $F = 7.635$ ) which were significant. On the correlation test on the packaging elements and consumer buying behaviour, colour (0.634), background image (0.573), font style (0.623), wrapper design (0.823), printed information (0.722), and packaging material (0.802) were also significant. Findings showed that packaging elements such as colour, background image, font style, design of wrapper, printed information and packaging material of Bread, Gala, Beverage, Biscuit and Bottled water significantly influenced consumer buying behaviour to a high extent.

The finding of the study also revealed that the packaging elements positively influenced consumers' buying behaviour of fast-moving consumer products. The study recommends that manufacturers of fast-moving products like bread, gala, Bottled water, biscuits and beverages should give attention to packaging attributes and be innovative to win consumers' attention. They should be aware that if they introduce poor packaging for their products, their products failure in the market is certain.

According to [35] Packaging is a symbolic concept which attracts consumer's attention to particular brand, enhances its image, and influences consumer's perceptions about product. In addition, Packaging is the container for a product - encompassing the physical appearance of the container and including the design, color, shape, labeling and materials used" (6). (28) also contributed that Packaging could be treated as one of the most valuable tools in today's marketing communications; Packaging has an important impact on consumers buying behaviour. The impact of packaging and its elements can impact the consumer's purchase decision.

H<sub>02</sub> there is no significant relationship between product packaging and repurchase intention.

The brand name is very significant choice because some time it captures the central theme or key association of a product in a very condensed and reasonable fashion. Brand names can be extremely successful means of communication. Some companies assign their product with a brand name that in reality has nothing to do with the emotional experience but is catchy and a name that people can easily memorize. The core base of naming a brand is that it should be unique and can be easily discriminated from other names, easy to remember and are attractive to customers Keller (20) cited in (5). Generally, branding is a way of clearly highlighting what makes your product or service different and more attractive than your competitors. Successful branding is about promoting your strengths. Firms need to be sure that they can always deliver on<sup>3</sup> their promises using these strengths, referred to as brand (values) name (19). Brand name is a very important concept in today's marketing strategy formulation thus; it guides the branding of new products. A company has four choices when it comes to brand strategies. These are line extensions, (existing brands extended to new forms, sizes and flavours of an existing product category), brand extensions (existing brands extended to new product categories),

multi-brands (new brands introduced into same product category) or new brands (new brands in new product categories [38].

The American marketing association (AMA) defines as a —A name, symbol, design, or some combination which identifies the product differentiate them from those of competition [19]. Another definition by (18) says that a brand is a set of mental associations, held by the customer, which add to the perceived value of a product or service. These associations should be unique (exclusive), strong (salient), and positive (desirable). To many, a brand suggests the best choice, while others see a brand as something the customer knows and will react to. Despite the formal definition, the purpose of branding is essentially to build the product's image [19]. This image will influence the perceived worth of the product and will increase the brand's value to the customer, leading to brand loyalty (18). Organizations develop brands as a way to attract and keep customers by promoting value, image, prestige, or lifestyle. By using a particular brand, a consumer can cement a positive image. Brands can also reduce the risk consumers' face when buying something that they know little about. Branding is a technique to build a sustainable, differential advantage by playing on the nature of human beings. Only humans can attach meaning and feeling to inanimate objects and a random collection of symbols, which suggests the appeal of branding, is not entirely rational (19).

H<sub>03</sub> there is no significant relationship between brand name and repurchase intention.

Customers are always looking for value for their money in both the services and products that they purchase (37) cited in (31). Product quality is among the most overriding factors in customer satisfaction (31). Poor quality products precipitate low satisfaction levels for customers while high quality products have the effect of bringing about high satisfaction levels (31). The user-based, after use evaluation occurs when the customer assesses the product based on products ability to meet or surpass the customer's expectations (31). If there is one good starting point for insights into customer satisfaction, it is customer loyalty. The behavior of returning customers and new customers providing you with good reviews is your first insight into their loyalty. (33) has defined loyalty as "an intensely held promise to repurchase a preferred product/service every time in the future, in so doing cause repetitive same brand or same brand set buying, despite situational effect and marketing efforts having the potential to cause to switch behavior". Customer loyalty is viewed as the strength of the relationship between an individual's relative attitude and re-patronage, (16).

4. H<sub>04</sub> there is no significant relationship between product quality and customer loyalty.

According to (10), loyalty can be construed as the association between an individual's attitudinal predisposition towards an object and the repeat patronage of that object. Preferences result in attitudinal loyalty, as the customers tend to develop an attitude of liking or preferring certain products to others (14) cited in (31). (3), contend that when customers fail to use a previous product, but rather goes for the substitutes, it confers dissatisfaction towards the previous product.

H<sub>05</sub> there is no significant relationship between product packaging and customer loyalty. (2) carried out a study in Enugu, Nigeria on assessment of determinants beer brand loyalty building in Nigeria and challenge. The study seeks to ascertain; how quality and price, availability, awareness creation of beer can build strong customers loyalty and to establish if competition amongst existing Beer brands in Nigeria can pose significant challenge to building Beer brand loyalty. A cross sectional survey was adopted for the study. Questionnaire was used to elicit relevant data from 411 consumers and 229 marketers that constituted the respondents. Data collected were analyzed and presented in a cross-tabulations frequencies and percentages while hypotheses formulated for the study were tested using inferential statistics. The findings revealed that quality and price of beer, availability, awareness creation about existing brands of beer, respectively lead to building beer brand loyalty and that existing different brands of beer in Nigeria lead to increase in competition and to a challenge in building Beer brand loyalty. It was drawn that in building Beer brand loyalty, quality should be aligned with price as a justification and perceived by the consumers. Moreover, ensuring availability and creation of product awareness because is mainly when consumers can access brand of Beer through proper awareness, that loyalty abound. Breweries in Nigeria need not therefore rest on their competitive advantage but should continually improve on product quality and other factors established through research as propelling forces to loyalty.

(38), did a study on the effect of brand name on customer loyalty in the mobile communication industry in Ghana. The purpose of this study was to investigate the extent to which brand name contributes to customer loyalty in mobile telecommunication brands in Ghana. The study captured both qualitative and quantitative data. Data collection was conducted through a survey questionnaire comprising open and closed ended questions. To get the sample size for the study, 120 respondents were selected using simple random sampling but 150 were contacted because of data collection limitation such as non-response. Statistical package for Social Sciences

(SPSS) was used for data analysis. Statistical analysis includes Pearson correlation, logistic regression and descriptive statistics. Pearson correlation and regression were used to analyze the consumer reasons for choosing a particular network as well as the relationship between customer association and brand attributes. The study found that, brand name does not really contribute to consumer loyalty. Other factors such as the quality, price, availability, and sales promotion also contribute to consumer loyalty. The study however revealed that, there are factors such as price, quality, and brand name that consumers consider when making a purchased decision, however, they mostly associate quality with the name of the mobile network brand purchase. Thus, any mobile network brand purchase is because of the quality but not necessarily the name.

To (1), customers' do find significance in identifying with better product brands. It is therefore imperative that brewery firms market their products as the best products on the market. That way, it is much easier to get customers who would like to identify themselves with quality. (2), argue that companies make products while the customers make the brand. In essence, the relationship between a brand and a product is an intricate one as the relationship between customers and organizations. (26) cited in (3)] defined customer loyalty as a deep-held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product in the future despite situational influence and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour and recommending the product to friends and associates.

H<sub>06</sub> there is no significant relationship between brand name and customer loyalty.

### **3. Methodology**

The data was gathered through questionnaire involving Nigerian Breweries Plc customers who have drunk Star larger beer. The respondents were randomly selected from South-East Nigeria; Umuahia and Enugu metropolis in particular. As such the study relied on the Nigerian Breweries Plc customers who were available on request. The choice of Umuahia metropolis and Enugu metropolis from South-East were because Nigerian Breweries Plc situated their brewery plants in the states and they have been embarking on product innovation ever since then. Also, these two cities are dominated by civil servants who take out time for relaxation. The questionnaire administered to the customers contained measures of product quality, product packaging, brand name, customer loyalty and repurchase retention as well as questions used to elicit demographic information.

In all, 600 customers were approached. The refusal rate was above 34.6%. 392 respondents agreed to participate but only 280 were valid for final analysis. The rest were not used for related incomplete data, responses bias and inappropriate responses. Age distribution of respondents: 86 (30.7%) are between 18-27 years of age; 118 (42.1%) fall within 28-45 years of age; while 76 (27.1) are within 46 years and age bracket. The implication of this is that the respondents are of reasonable age to give valid information. On the sex, 125 (44.6%) of the respondents are females while the remaining 155 (55.5%) respondents are males. On marital status, 159(56.8%) of the respondents married while 121(53.2%) of the respondents are single. On education, 66(23.6%) are SSCE holders, 145(51.8%) are holders HND/BSc degrees while the remaining 69(24.6%) are holders MSc/Ph.D. The income level of the respondents indicates that 8 (2.9%) of the respondent are low income (N 20,000-N50,000) earners, 137 (48.9%) of the middle income(N51,000-N100,000) earners while 136 (48.2%) of the respondents are high income (N 100,000-and above) earners. Finally, most respondents were found to have a monthly average income varying between N51,000 to 100,000 which shows a relatively middle-income earner.

Finally, the percentage of responses from each of the two states of south east Nigeria were proportional to their population respectively. Durbin Weston was used to test for autocorrelation in this study. The Durbin Weston value according to our result is 1. 494. The acceptable threshold is that the value must be close to two. In this study, the value is not close to two but the researcher did not border about it because, other basic parametric assumptions have been achieved in the study. Again, the transformed nature of the data used in the analysis was also considered to be the reason for not achieving a figure that is close to two.

### **3.1 Analysis and results**

#### **3.1.1 Assessing Multicollinearity of measurement model**

This study, robustness checks were done to guarantee the output of the analysis that there is no existence of multi-collinearity setback, given the nature of research variables of the study. To achieve this, multi-collinearity diagnostics test was done because non-existence of multi-collinearity problem is statistically essential. The non-existence of multi-collinearity is established when the tolerance value is substantially below 0.10 and the corresponding values of variance of inflation factor (VIF) is above 5. Our result shows that the tolerance value of all the variables in the study agree with the above conditions. For instance, see table 5 showing the range of the Tolerance and VIF values.

**Table 1. Reliability, validity and internal consistency Analysis**

Factor	Reflective item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Standardized Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item loading
<b>Product Quality</b>	I am satisfied with the product because of the taste.	13.5250	8.580	.832	<b>.782</b>
	I am satisfied with the product because of the flavor	13.5643	12.254		<b>.618</b>
	I am satisfied with the product because of the aroma the product	13.8250	9.643		<b>.503</b>
	I am satisfied with the product because of the level of alcohol content	14.0929	8.844		<b>.681</b>
	I am satisfied with the appearance (color) of the product	13.6500	8.422		<b>.718</b>
<b>Product Packaging</b>	I am attracted to product due to the charming color of the pack.	13.0179	5.853	.655	<b>.530</b>
	I feel more comfortable with the size of the bottle	12.9000	5.223		<b>.718</b>
	Graphical designs of the product package lured me in buying the product.	13.7714	5.302		<b>.540</b>
	The standard of the picture quality of the product package is appetizing.	13.3321	4.445		<b>.594</b>
	I can easily identify the product at first sight due to unique nature of the package.	13.1643	4.783		<b>.749</b>
<b>Brand Name</b>	I choose the product because I am satisfied with brand name	12.7571	6.507	.687	<b>.610</b>
	Brand name gives the satisfaction I want	12.2500	8.346		<b>.793</b>
	I prefer the brands on the company I already have experience	12.9000	5.359		<b>.605</b>
	Price is the moderator of brand choice and not satisfaction	12.5893	6.078		<b>.772</b>
	Income affect the choice of my brand and not satisfaction	12.1464	5.222		<b>.574</b>
<b>Customer Loyalty</b>	Spreading the good news about their products by others	9.6357	4.999	.662	<b>.516</b>
	Buying more product	9.5179	3.763		<b>.477</b>
	Not considering other competing brands	10.3893	3.730		<b>.736<sup>a</sup></b>
<b>Repeat Purchase</b>	Joining the brand's social and media community activities	9.9500	3.359	.762	<b>.556</b>
	Spreading the good news about their products by others	12.1464	5.222		<b>.674</b>
	Buying more product agree	12.6250	6.802		<b>.779</b>
	Not considering other competing brands	12.1179	6.355		<b>.519</b>
	Joining the brand's social and media community activities	12.7679	5.362		<b>.765</b>
	I usually supporting the brand (purchasing promotion item)	12.4571	6.701		<b>.586</b>

**Source:** SPSS statistics 23,2020

The purpose of reliability assessment in survey research that involves use of questionnaire instrument is to ensure that the research instrument prove consistency beyond reasonable doubt in repeated applications. In this study, the reliability assessment was done to achieve this purpose. Accordingly, the minimum benchmark that must be achieved to establish reliability of

research instrument is 50% value of Cronbach's alpha ( $\alpha \geq 50\%$ ). The results of our reliability test indicate an excellent reliability result. From our results for instance, the overall Cronbach alpha standardized values for the six variables range between 83% (the highest value) and the lowest value of 65% at both extremes.

The individual reflective indicators or the questionnaire item also showed high level of reliability with adequate scale mean with the provision for deletion of item. The reliability of the individual questionnaire item was tested for the purpose of internal consistency. The result shows a reliability output that indicate high level consistency between the overall standardized Cronbach's Alpha results for the six major constructs or variables and the individual reflective construct or the questionnaire items. The values range from 79% to 50% except for one reflective item in customer loyalty construct (buying more product) 47% was recorded. Though there were provisions for deletion of item in the scale, no item was deleted as the researcher deliberately ignored it because of the good result already achieved in the majority of the variables and the reflective constructs.

**Table 2: Correlation Matrix**

		Sum_PRO DQUALIT Y	Sum_PRODP ACK	Sum_BRAND NAME	Sum_Customlo yalty	Sum_REPEAT PUR
Sum_PR ODQUA LITY <sup>4</sup>	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	Sum of Squares and Cross- products	86.671				
	Covariance	.311				
Sum_PR ODPAC K	N	280				
	Pearson Correlation	.061	1			
	Sig. (2-tailed)	.310				
	Sum of Squares and Cross- products	4.636	66.776			
Sum_BR ANDNA ME	Covariance	.017	.239			
	N	280	280			
	Pearson Correlation	1.000**	.061	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.310			
Sum_Cu stomloya lty	Sum of Squares and Cross- products	86.671	4.636	86.671		
	Covariance	.311	.017	.311		
	N	280	280	280		
	Pearson Correlation	.034	.878**	.034	1	
Sum_RE PEATP UR	Sig. (2-tailed)	.566	.000	.566		
	Sum of Squares and Cross- products	2.930	65.543	2.930	83.403	
	Covariance	.011	.235	.011	.299	
	N	280	280	280	280	
Sum_RE PEATP UR	Pearson Correlation	.780**	.400**	.780**	.146*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.015	
	Sum of Squares and Cross- products	66.249	29.845	66.249	12.134	83.271
	Covariance	.237	.107	.237	.043	.298
	N	280	280	280	280	280

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Source:** SPSS 23, 2020

#### 4. Test of Hypotheses

Table 3 and 4 summarized the results of the six hypothesized relationships. Results clearly indicate that the P-value in respect to hypothesis one is 0.028 with corresponding t-value of

0.507. In line with the decision rule guiding the study, the above P-value falls within the acceptable significant levels at 1% level of significant. Based on the result presented above and guided by the decision rule stated, the authors reject the null hypothesis and accepts the alternate hypothesis. The implication of this decision is that there is a significant positive relationship between product quality and repurchase intention among the consumers of brewery products in Nigeria. The beta value of 0.182 indicates that 18 percent increase in the quality of brewery product brings about 2 percent increase in repurchase intention among consumers, all things being equal. Product packaging has positive significant relationship with repurchase intention among brewery product consumers in Nigeria. In respect to hypothesis two, the beta value of 0.887 shows that 37 percent increase in product packaging, increase repurchase intention by 1 percent, if all other factors are held constant. The result in hypothesis three indicates that P-value is 0.720 with corresponding t-value of -0.828. From the result recorded, the authors reject the alternate hypothesis and accepts the null hypothesis. This means that there is no significant relationship between product brand name and repurchase intention among brewery product consumers in Nigeria. The result for hypothesis four indicates that P-value is 0.106 with corresponding t-value of 0.731. From the result recorded of hypothesis four, the researcher rejects the hull hypothesis and accepts the alternate hypothesis. This is statistically significant at 10 percent level. It therefore means that there is a positive significant relationship between product quality and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria. It implies that quality of product can an attraction for repeat purchase by consumers. Thus, according to the result, 4 percent increase in quality of product leads to about 10 percent increase the level of loyalty by consumers of the products if other factors are held constant. From the analysis, the result for hypothesis five shows that P-value is 0.709 with corresponding t-value of 2.142. Based on the result, the authors reject the alternate hypothesis and accepts the null hypothesis. This means that there is no significant relationship between product packaging and customers' loyalty among brewery product consumers in Nigeria. The result for hypothesis six indicates that P-value is 0. 012, with corresponding t-value of -0.165. From the result recorded of hypothesis six, the researcher rejects the hull hypothesis and accepts the alternate hypothesis. This is statistically significant at 1 percent level. It therefore means that there is a negative significant relationship between product brand name and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria.

**Table 3: Regression Results for Model 1: Repurchase Intention**

<sup>5</sup> Variables	Std. Error	Beta Coefficients	t. stat.	Prob.
Constant	0.167	-	.287	0.000
Sum-ProductQuality	0.028	0.182	.507	0.028
Sum-ProductPackage	0.037	0.887	27.128	0.010
Sum-BrandName	0.039	0.028	-0.828	0.920
T-stat.		1.62		

**Source:** SPSS Statistics 23, 2020.

**Table 4: Regression Results for Model 2: Customer Loyalty**

Variables	Std. Error	Beta Coefficients	t. stat.	Prob.
Constant	.125	-	.343	.000
Sum-ProductQuality	.049	.048	.731	.106
Sum-ProductPackage	.030	.014	2.142	.709
Sum-BrandName	.041	.992	-.165	.012
T-stat.		2.571		

**Source:** SPSS Statistics 23, 2020.

**Table 5: Diagnostic Check**

Variables	Tolerance	VIF value
Sum-ProductQuality	0.019	34.924
Sum-ProductPackaging	0.004	52.209
Sum-BrandName	0.118	68.161
R. square	0.772	
Adjusted R-square	0.792	
Durbin Wastin	1.494	

**Source:** SPSS 23, 2020

## 5. Discussion and conclusion

This study originally offers insight into the relationship between product innovation and customer satisfaction in Nigeria Brewery Industry. The global market today has become so diversified that consumers have more interests in new things, because their needs and tastes are constantly changing. These changes in their consumption pattern therefore, calls for firms to adapt the use of innovation, as possible and significant way to satisfy their customers. The study was based on sample of 280 captive sample from the customers. Questionnaire was the major instrument used for primary data collection. In this study the descriptive statistics such as frequency counts with simple percentage were used to analyze some data. Hypotheses were tested by the researchers since the overall objective of the study is to examine the relationship between product innovation and customer satisfaction in Nigeria, using customers of Nigerian Breweries as the case study. In line with the research objective, multiple regression method anchored on Ordinary Least Square (OLS) and correlation analyses were employed for testing the hypotheses of this study. The findings of this study indicate that: There is a positive significant relationship between product quality and repurchase intention among the consumers of brewery products in Nigeria. The beta value of 0.182 indicates that 18 percent increase in the quality of brewery product brings about 2 percent increase in repurchase intention among consumers, all things being equal, there is a positive significant relationship product packaging and repurchase intention among brewery product consumers in Nigeria. Again, the beta value of 0.387 shows that 38 percent increase in product packaging, increase repurchase intention by 1 percent, if all other factors are held constant, there is no significant relationship between product brand name and repurchase intention among brewery product consumers in Nigeria. The implication of this result is that there are people who can drink alternative choice of brand name if the brand they are used to are not available so long the one available can give them the desired satisfaction; there is a positive significant relationship between product quality and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria. It implies that quality of a product can an attract repeat purchase by consumers, and here is no significant relationship between product packaging and customers' loyalty among brewery product consumers in Nigeria. The implication of this result is that product packaging only cannot guarantee customer loyalty, and there is a negative significant relationship between product brand name and customer loyalty among brewery product consumers in Nigeria. Also, the implication of this result is that brand name cannot lead to loyalty except if the product has the quality that can

give the customers maximum satisfaction since satisfaction is the main ultimate goal of every customer. Customer satisfaction therefore refers to the pleasure, rest of mind or re-assurance an individual gets when he or she purchases and/ or consumes a product that meets his/her needs as earlier cited in the literature. Thus, the need for proper understanding of the construct of the relationship between product innovation and customer satisfaction by companies in brewery industry becomes imperative. The authors made following contributions:

1. The findings and recommendations of this study serves as precaution to managers of organizations and marketers in formulating marketing strategies that would deliver quality product to their customers resulting in maximum satisfaction.
2. This study is one of the few studies in this part of the world that looked into the relationship between product innovation and customer satisfaction in brewery industry in South-East Nigeria.
3. This study also will serve as viable research reference material to research students studying the relationship between product innovation and customer satisfaction in brewery industry in developing economies and Nigeria in particular.

## References

- (1) Abu-Bakr, B., Mavondo, F. & Clulow, V. (2013). *customer satisfaction*. London, UK: Zed Books Inc.
- (2) Abugu, J. O., Ozo, J. U. & Olugbenga, T. G. (2018). assessment of determinants of beer brand loyalty building in Nigeria and challenge. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 7(3) 1. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v7-i3/4377>.
- (3) Achana, S. & Srivatava, M. (2013). Factors affecting customer satisfaction: A Study on Maruti Suzuki. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 3(5)28 – 42.
- (4) Ajimati, M. O. (2012). The significance of integrating product innovation in increasing business competition. *Journal of marketing management*, 25(1/2) 75-95.
- (5) Alamgir, M., Shamsuddoha, M. & Nedelea, A. (2010). Influence of brand name on consumer decision making process- An empirical study on car buyers; The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration. Vol. 10, No. 2(12)
- (6) Alice, G. V. (2006). Packaging communication: Attentional effects of product imagery. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7) 14-20.
- (7) Anagbado, H. B. (2019). Influence of packaging elements on consumers buying Behaviour of selected fast-moving consumer products in Umuahia North L.G.A, Abia State, Nigeria: A thesis submitted to the department of Marketing, College of Management Sciences, Michael Okpara University of Agriculture Umudike, Abia State in partial fulfilment of the requirements for the award of master of science degree in marketing; unpublished.
- (8) Anselmsson, J. & Johansson, U. (2009). Retailer brands and the impact on innovativeness in the grocery market. *Journal of Marketing Management*, 25(1/2), 75-95. <http://dx.doi.org/10.1362/026725709X410043>.
- (9) Beverland, M. B., Napoli, J. & Farrelly, F., (2010). Can all brands innovate in the same way? a typology of brand position and innovation effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1) 33-48. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00698.x>
- (10) Christian, A. & Sunday, E. M. (2013). factors influencing brand preference of beer consumption in Port-Harcourt, Metropolis Nigeria. *European Journal of Business Management*. 5(17)76 – 87.

- (11) Enzing, C. (2009). Product innovation in the Dutch food and beverage industry: A study on the impact of innovation process, strategy and network on the product short- and long-term marketing performance.
- (12) Henard, D. H. & Dacin, P. A. (2010). Reputation for product innovation: its impact on consumers, *Journal of Product Innovation Management*, 27(4),321-335. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00719.x>
- (13) Hussain, G. & Ranabhat, O. (2013). Influence of service and product quality on customer retention academy of education and economic studies department of business and economic studies; A Swedish grocery store.
- (14) Jakpar, S. & Na, A. G. S. (2012). Examining product quality attributes that influences customer satisfaction most when price was discounted: A Case Study of Kuching Sarawak. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (23), 221 – 236.
- (15) Jalal H. & Haim H. (2015). The Impact of product innovation on relationship quality in automotive industry: strategic focus on brand satisfaction, brand trust, and brand commitment. *Asian Social Science*; 11(10) <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n10p94x>.
- (16) Kabu, K. & Soniya, M. (2017) Customer satisfaction and customer loyalty thesis centria University of Applied Sciences Business Management.
- (17) Kaiser, U. (2001). Product innovation and product innovation marketing: Theory and micro-econometric evidence. Discussion paper series in economics and management.
- (18) Kapferer, J.N. (2004). Strategic brand management, 2<sup>nd</sup>ed, London; Kogan page.
- (19) Keller, K. L. (2003), —Brand Synthesis: The multidimensionality of brand knowledge, *Journal of Consumer Research*, 29(1) 993-999.
- (20) Keller, K. L., (2008) Strategic Brand Management, Second Edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
- (21) Kenyon, G. & Sen, K. (2012), "A model for assessing consumer perceptions of quality", *International Journal of Quality and Service Sciences*. 4(2)175 – 188.
- (22) Krishnan, A. & Olshysky (2010). *Sensory Marketing*. Routledge, New York.
- (23) Kyei, D. A. & Bayoh, A. M. (2017). Innovation and customer retention in the Ghanaian Telecommunication Industry 2(5),1-3 *International Journal of Innovation* doi.10.5585/iji.v5i2.154x.
- (24) Lee, Y. & O'Connor, G. C. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: the moderating role of product innovativeness. *Journal of Product*

- 
- Innovation Management*, 20(1), 4-21. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.t01-1-201002x>.
- (25) Liao, S. H., Fei, W.C. & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-59.
- (26) Mei-Lien, L. & Green, R. D. (2010). A mediating influence on customer loyalty: the role of perceived value, *journal of management and marketing research*, retrieved from: <http://www.aabri.com/manuscripts/10627>.
- (27) Moon, H., Miller, D. R. & Kim, S. H. (2010). How Product Design Innovation Leads to Customer Value? *Paper presented at the KAMS Spring International Conference*. USA.
- (28) Morgan, F. X. (2007). Important of packaging and how it helps in improving product development and sales in an organization. *Journal of marketing* 4(3): 1-19.
- (29) Nemati, A. R., Khan, K. & Iftikhar, M. (2010). Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty, a study of mobile phones users in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 299-306.
- (30) Oghojafor, B. E. A., Ladipo, K.A. P. & Ighomereho, O. S. (2014) Determinants of customer satisfaction and loyalty in the Nigerian telecommunications industry; *British journal of marketing studies* 2(5)11.
- (31) Olga, M. (2015). Factors affecting beer customer satisfaction in the breweries industry: a case study of the East African Breweries Limited in Kenya; research project report submitted to United States International University-Africa, Chandaria School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of executive Masters in Organizational Development (EMOD).
- (32) Oliver, L. R. (1980). Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations. (9): 13-20.
- (33) Oliver, R. (1997). Theoretical bases of consumer satisfaction research: Review, critique, and future direction. In: C. Lamb & P. Dunne (Eds.), *Theoretical Developments in Marketing* (pp.206-210). Chicago, IL: American Marketing Association.
- (34) Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Research*, 26, 441-457. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>.
-

- (35) Rundy, B. (2005). “The multi-faceted dimension of packaging, Marketing logistic or research”, *Journal of Consumer Research*, 24 (4) 343-73.
- (36) Shasharudin, M.R., Hassan, A.A., Mansor, S.W., Elias, S.J., Harun, E.H. and Aziz, N.A. (2010), “The relationship between extrinsic attributes of product quality with brand loyalty on Malaysia national brand motorcycle/scooter”, *Canadian Social Science*, 63.
- (37) Vadlamudi, S. (2010). *Breweries industry in industry in transition: embracing new markets, products and consumers*. White Paper. Tata Consultancy Services.
- (38) Yeboah A., Owusu-Mensah, S. Nimsaah, W. K. & Mensah, N.O. (2013). The effect of brand name on customer loyalty in the mobile communication industry in Ghana, (1) .3 62- 86, published by European Centre for Research Training and Development UK. ([www.ea-journals.org](http://www.ea-journals.org)).

---

**Efficacité de transmission de la politique monétaire dans le cadre de  
l'indépendance de Bank Al-Maghrib**  
**Efficiency of transmission of monetary policy within the framework of  
Bank Al-Maghrib's independence**

Auteur 1 : SAIKAK Moulay-driss.

Auteur 2 : RAOUF Radouane.

---

**SAIKAK Moulay-driss 1,**  
Doctorant à l'université Mohammed V de Rabat/ MAROC  
[driss.saikak@um5r.ac.ma](mailto:driss.saikak@um5r.ac.ma)

**RAOUF Radouane 2,**  
Enseignant-chercheur à l'université Mohammed V de Rabat/ MAROC  
[r.raouf@um5s.net.ma](mailto:r.raouf@um5s.net.ma)

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

**Pour citer cet article :** SAIKAK.M, RAOUF.R (2021) « Efficacité de transmission de la politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de Bank Al-Maghrib », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 066-085.

**Date de soumission :** Mai 2021

**Date de publication :** Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648341

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

L'objectif des banques centrales indépendantes consiste à assurer la stabilité des prix afin d'atteindre la stabilité macroéconomique, parce que la maîtrise de l'inflation dépend de l'effet de la politique monétaire sur l'activité. Les banques centrales poursuivent donc deux mandats. Elles agissent sur le taux directeur en fonction de la situation économique. Afin de vérifier l'efficacité de la politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de la banque centrale, nous avons mobilisé une modélisation SVAR pour le cas Marocain. L'étude porte sur deux périodes distinctes à fréquence trimestrielle (de 1994 à 2005 et de 2006 à 2020) pour prendre en compte la mise en place effective de l'indépendance. Les résultats impliquent une transmission efficace de la politique monétaire.

**Mots clés : politique monétaire, indépendance de la banque centrale, SVAR.**

## Abstract

The objective of independent central banks is to ensure price stability in order to achieve macroeconomic stability, because controlling inflation depends on the effect of monetary policy on activity. So central banks have two mandates. They act on the interest rate based on the economic situation. In order to verify the effectiveness of monetary policy within the framework of the independence of the central bank, we mobilized a SVAR model for the Moroccan case. The study covers two separate periods on a quarterly basis (1994 to 2005 and 2006 to 2020) to take account of the effective implementation of independence. The results imply an efficient transmission of monetary policy.

**Keywords: monetary policy, central bank independence, SVAR.**

## **Introduction :**

L'un des objectifs fondamentaux de la banque centrale est la stabilité des prix. Généralement, les banques agissent sur le taux directeur en fonction de la situation économique. En effet, les banques centrales baissent (augmentent) le taux directeur lorsque la situation économique se dégrade (s'améliore) et que l'inflation diminue (augmente).

Il y a un consensus dans la littérature économique sur le fait que la politique monétaire exerce un effet sur les prix. En effet, c'est à travers les canaux de transmission de la politique monétaire à savoir, le canal du taux d'intérêt, le canal des crédits et le canal du taux de change, les décisions monétaires se transmettent au revenu et à l'inflation. C'est sur la base de ces deux grandeurs macroéconomiques qu'on juge l'efficacité de la politique monétaire.

Les canaux de transmission de la politique monétaire dépendent des structures économiques et financières de chaque pays. Il est très difficile de parler d'une seule politique efficace valable pour toutes les économies. Ainsi, les pays émergents subissent les décisions des principales banques centrales à savoir la Réserve Fédérale Américaine et la Banque Centrale Européenne. De ce fait, la modélisation des mécanismes de transmission doit différer de celle des pays développés.

La problématique de l'indépendance revête un important intérêt pour la banque centrale marocaine (BAM), surtout qu'il s'agit d'une petite économie ouverte dépendante des économies développées en l'occurrence l'Europe.

Dans ce cadre, on propose un essai de modélisation basé sur la modélisation structurelle. On adopte l'approche du VAR structurel à six variables : l'indice de la production industrielle, l'indice des prix à la consommation, la masse monétaire, les crédits à l'économie, le taux de change effectif réel et le taux court, pour analyser l'efficacité de transmission de politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de la banque centrale.

Afin de capter l'efficacité de la politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de BAM, la modélisation SVAR est appliquée. Sur deux périodes, avant et après l'indépendance de BAM, c'est-à-dire, de 1994 à 2005 et de 2006 à 2020, car l'année 2006 coïncide avec la nouvelle réforme des statuts de la BAM. Les périodes sont à fréquence trimestrielle. Le choix de ces deux périodes nous permet de conclure sur le choix fait par l'autorité monétaire marocaine quant à son indépendance et son implication en matière d'efficacité de la politique monétaire.

Cet article s'organise comme suit : la première section présente une revue de littérature synthétique sur l'efficacité de la politique monétaire. La deuxième section évoque la méthodologie de recherche et les données. Enfin, la troisième section est consacrée à la présentation et la discussion des résultats.

## **1. Le modèle SVAR dans la pratique**

### **1.1. Le modèle SVAR : quelques éléments théoriques**

Les modèles vectoriels autorégressifs structurels (SVAR) sont largement utilisés pour l'analyse des politiques économiques et pour fournir des faits stylisés sur le cycle économique. Le document fondateur de Sims, *Macroeconomics and Reality* (1980), soutenait que les procédures basées sur la modélisation VAR seraient utiles aux économistes intéressés à construire et à évaluer des modèles économiques. Compte tenu d'un ensemble minimal d'hypothèses d'identification, les modèles VAR structurels permettent d'estimer les effets dynamiques des chocs économiques. Les fonctions de réponse impulsionnelle estimées offrent un moyen naturel de choisir les paramètres d'un modèle structurel et d'évaluer la plausibilité empirique des modèles alternatifs. La méthodologie de la VAR structurelle est appliquée en identifiant les relations instantanées qui relient les variables endogènes.

Il y a au moins deux raisons pour lesquelles il peut être utile d'analyser explicitement le mécanisme de transmission de la politique monétaire. Premièrement, accroître la compréhension de l'efficacité de la politique monétaire. Deuxièmement, établir empiriquement un lien entre l'instrument de politique monétaire et son impact sur l'économie. La connaissance de l'ampleur et du calendrier des effets de la politique monétaire sur les variables réelles revêt une importance cruciale pour la conduite efficace de la politique monétaire.

La modélisation VAR structurel présente les avantages suivants :

- Elle est reconnue par sa simplicité vis-à-vis d'autres modèles macroéconométriques, il s'agit, en effet, d'estimer un système de faible dimension ;
- Elle nécessite peu de contraintes. En effet, les simulations qui en résultent reposent sur un nombre limité d'hypothèses économiques ;
- La méthodologie VAR structurel permet enfin de simuler des chocs structurels.

### 1.1.1. Spécification du modèle

Le modèle SVAR utilisé est de la forme suivante :

$$A_0 Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p A_i Y_{t-i} + \varepsilon_t$$

Avec  $Y_t$  le vecteur de variables endogènes et  $\varepsilon_t$  représente le vecteur des innovations non-corrélées et renvoie aux chocs structurels du modèle. Les innovations canoniques renvoient à des chocs ou impulsions dont la propagation se traduit par les fluctuations du système étudié. S'elles sont non corrélées, l'analyse statistique est facile à mettre en œuvre. Sinon, une orthogonalisation statistique doit être effectuée (Sims 1980). Cette technique ne facilite pas l'interprétation économique des impulsions obtenues. Blanchard et Quah (1989) ont proposé d'identifier les impulsions structurelles qui soient interprétables économiquement.

### 1.1.2. Identification des chocs

Parmi les étapes que requiert une modélisation VAR 'structurel' est l'identification des chocs. Cette technique consiste à passer des chocs issus d'un VAR 'canonique' à des chocs pouvant être interprétés sur le plan économique. Une fois les composantes du modèle VAR sont choisies, c'est-à-dire, séries en niveau, en différences premières..., on procède à l'identification. Cette dernière repose sur trois hypothèses fondamentales (Catherine Bruneau et Olivier De Bandt, 1998) :

➤ L'économie est représentée par un vecteur de séries observables  $X_t = [X_{1t}, X_{2t}, \dots, X_{nt}]'$  à chaque date  $t$ , résulte de la combinaison dynamique de  $n$  chocs structurels passés,  $\omega_{1s}, \omega_{2s}, \dots, \omega_{ns}, s \leq t$ . Il s'agit de chocs que l'on souhaite interpréter économiquement.

➤ En écrivant  $EL(.)$  l'opérateur de régression linéaire, le vecteur des innovations canoniques  $\varepsilon_t = [\varepsilon_{1t}, \varepsilon_{2t}, \dots, \varepsilon_{nt}]'$  de la date  $t$ , se définit comme :

$$\varepsilon_t = X_{it} - EL\left(\frac{X_{it}}{X_{it-1}}; 1 \leq i \leq n\right)$$

Et résulte de la combinaison instantanée des chocs structurels.

En suivant la méthodologie préconisée par Sims (1980,1981), l'estimation des innovations est réalisée à partir d'une représentation vectorielle autorégressive de la dynamique :

$$X_t = \sum_{j=1}^p A_j X_{t-j} + \varepsilon_t$$

Le processus  $\varepsilon_t$  est un bruit blanc de matrice de variance-covariance  $\Sigma$ . A chaque date  $t$ , les innovations  $\varepsilon_{it}$  sont estimées comme les résidus des régressions correspondant à l'estimation, équation par équation, du modèle VAR :

$$\hat{\varepsilon}_i = X_{it} - \sum_{h=1}^p \hat{A}_{ij,h} X_{j,t-h}, 1 \leq i \leq n$$

➤ Supposons qu'à chaque instant  $t$  les innovations canoniques s'expriment comme une combinaison linéaire des chocs structurels  $\omega_t$  :

$$\varepsilon_t = P\omega_t$$

Par conséquent, l'identification des impulsions structurelles est obtenue, dès que la matrice de passage  $P$  est estimée :

$$\hat{\omega}_t = \hat{P}^{-1} \hat{\varepsilon}_t$$

Les approches d'identification d'un modèle SVAR :

Approche standard :

Soit  $Z_t$  un vecteur de  $(n \times 1)$  variables observables. Le modèle de forme réduite de référence est donné par le système VAR avec des paramètres constants :

$$Z_t = A_1 Z_{t-1} + \dots + A_k Z_{t-k} + \varphi D_t + \varepsilon_t, \quad t = 1, \dots, T$$

Où  $\varepsilon_t$  est un bruit blanc de dimension  $n$  avec une matrice des variances-covariances positive invariante dans le temps  $\Sigma_\varepsilon = E(\varepsilon_t \varepsilon_t')$ ,  $A_j, j = 1, \dots, k$  sont des matrices de dimension  $n \times n$ .

$K$  représente le nombre de retard dans le modèle.  $D_t$  est un vecteur de dimension  $m$  et qui contient des composantes déterministes (constante, tendance et les variables instrumentales).  $\varphi$  est la matrice  $n \times m$  des coefficients associés.

Un bref aperçu du problème d'identification qui se pose dans le cas de modèle SVAR. Le but est d'expliquer ce que l'on entend par identification et d'expliquer les restrictions utilisées pour identifier le modèle estimé dans le présent chapitre.

Soit le modèle :

$$X_t = A(L)\varepsilon_t$$

Pour obtenir une estimation, la première étape consiste à modéliser le vecteur des variables endogènes à l'aide d'un VAR non contraint suivant :

$$D(L)X_t = v_t$$

Où  $D(L)$  est un polynôme matriciel d'ordre fini dans l'opérateur de décalage  $L$ .

Soit le modèle SVAR sous sa forme réduite suivant :

$$X_t = B(L)X_{t-1} + \varepsilon_t$$

Où  $X_t$  est composé de  $n$  variables stationnaires,  $B(L) = \sum_{i=0}^p B_i L^i$  représente une matrice de polynôme de retards et  $\varepsilon_t$  le vecteur des chocs de la forme réduite.  $E(\varepsilon_t \varepsilon_t') = \Sigma$ , où  $\Sigma$  est une matrice positive.

Suivant le théorème de Wald, le processus stationnaire  $X_t$  peut-être décomposé comme suit :

$$X_t = v_t + C(L)\varepsilon_t$$

Avec  $v_t$  est la composante déterministe et  $C(L) = \sum_{i=0}^{\infty} C_i L^i$  est la matrice de polynôme de retards et  $C(0) = I_n$  où  $I_n$  est la matrice identité d'ordre  $n$ .

Supposons que  $v_t = 0$ . L'écriture de  $X_t$  sous sa forme structurelle est :

$$X_t = A(L)\vartheta_t$$

Où  $A(L)$  est une matrice de polynômes de retard,  $\vartheta_t$  est le vecteur des chocs structurels,  $E(\vartheta_t \vartheta_t') = \Omega$  et  $A_0 = A(0)$ . Suivant l'hypothèse que les chocs sont orthogonaux, et que l'on normalise les chocs, alors  $\Omega = I_n$ .

Etant donné les équations, les deux résidus, ceux du modèle réduit et ceux du modèle structurel, sont reliés :

$$\varepsilon_t = A(0)\vartheta_t$$

Et donc

$$\Sigma = A(0)\Omega A(0)'$$

Où  $A(0)$  est la matrice des coefficients contemporains du VAR de forme structurelle.

Le problème de l'identification consiste à identifier la matrice  $A(0)$ . En effet, la matrice  $\Sigma$  est symétrique, elle contient  $\frac{n(n+1)}{2}$  éléments différents. La matrice  $A(0)$  contient  $n^2$  éléments différents. On conclut qu'on a un problème d'identification. On devra imposer  $\frac{n(n-1)}{2}$  restrictions.

## 2. Application de la modélisation SVAR sur la politique monétaire Marocaine

### 2.1. Description des variables

Dans cette étude, on ne considère que les facteurs nationaux des canaux de transmission de la politique monétaire. Ces facteurs comprennent l'indice de production industrielle (IPI) comme un proxy à la croissance économique, l'indice des prix à la consommation (IPC) comme proxy à l'inflation, l'indice du taux de change réel (TCR), la masse monétaire (MM), les crédits à l'économie (CE) et un indicateur de la politique monétaire (le taux moyen pondéré au jour le jour). M3 est un instrument intermédiaire de la banque centrale, qui mesure la masse monétaire

de l'économie. Une augmentation du M3 reflète un relâchement de la politique monétaire, qui affecte l'IPC et la croissance économique, et est choisi au lieu du M2 (Tableau N°1).

**Tableau N° N1 : Variables incluses dans les modèles SVAR**

Variabes	Code	Période 1	Période 2	Source
Taux du marché interbancaire en %	TMP	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	IFS
La masse monétaire en logarithme	MM	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	BAM
Indice de la production industrielle en logarithme	IPI	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	IFS+HCP
Indice des prix à la consommation en logarithme	IPC	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	IFS+HCP
Indice du taux de change effectif réel en logarithme	TCR	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	IFS
Crédit à l'économie en logarithme	CE	1994T1- 2005T4	2006T1-2020T1	BAM

Source : établi par l'auteur.

## 2.2. La structure du modèle SVAR

Dans le but de tester empiriquement l'efficacité des mécanismes de transmission de la politique monétaire dans le cadre Marocain, on utilise un modèle SVAR à six endogènes tels que :

$$A_0 Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p A_i Y_{t-i} + \varepsilon_t$$

Avec  $Y_t = (IPI, IPC, MM, CE, TCR, TMP)'$  le vecteur de dimension 6 de variables endogènes.  $\varepsilon_t = (\varepsilon^{AS}, \varepsilon^{AD}, \varepsilon^{DM}, \varepsilon^{CE}, \varepsilon^{BP}, \varepsilon^{PM})'$  Représente le vecteur des innovations non corrélées et renvoie aux chocs structurels du modèle. Les innovations canoniques renvoient à des chocs ou impulsions dont la propagation se traduit par les fluctuations du système étudié.

## 2.3. Identification des chocs

Afin d'identifier les différents chocs, on suit la méthodologie de Camarero et al (2002) :

Le comportement des variables endogènes est expliqué par six chocs structurels à savoir le choc d'offre agrégée ( $\varepsilon^{AS}$ ), le choc de demande agrégée ( $\varepsilon^{AD}$ ), le choc de demande de monnaie ( $\varepsilon^{DM}$ ), le choc de crédit ( $\varepsilon^{CSP}$ ), le choc de la balance des paiements ( $\varepsilon^{BP}$ ) et le choc de politique monétaire ( $\varepsilon^{PM}$ ).

**Le choc global de l'offre :  $\varepsilon^{AS}$**

En se basant sur une courbe de Phillips augmentée qui peut être exprimé comme la relation log-linéaire suivante :

$$\pi = \pi^e + (y - \underline{y}) + \varepsilon^{AS}$$

Le taux d'inflation dépend à sa valeur anticipée, à l'écart de production et au choc global de l'offre. Si l'état d'équilibre du modèle est caractérisé comme un état dans lequel l'inflation converge vers sa valeur attendue, la relation ci-dessus implique que :

$$(y - \underline{y}) = \varepsilon^{AS}$$

Par conséquent, l'écart de production, le cas échéant, est déterminé par l'offre à long terme, c'est-à-dire que nous nous appuyons sur une courbe verticale de Phillips à long terme pour supposer que les chocs tant de la demande que des chocs monétaires n'ont pas d'effets à long terme sur le niveau de la production réelle.

En se basant sur De Arcangelis (1997), si la production de plein emploi est égale aux attentes actuelles en matière de production formées dans  $t - 1$ , c'est-à-dire  $IPI = E[IPI_t^s / I_{t-1}]$ , alors l'écart de production peut être interprété comme l'innovation au niveau de la production  $e_{IPI}$  et la relation suivante tient :

$$e_{IPI} = \varepsilon_t^{AS}$$

Ce qui implique que les chocs d'offre agrégés égalent les innovations à la production réelle et, par conséquent, ils sont traités comme des chocs technologiques.

### Les chocs IS : $\varepsilon_t^{AD}$

La demande globale est représentée par le modèle de Dornbusch pour une petite économie ouverte :

$$y_t - \underline{y} = \delta(s + p^* - p) - \gamma(r - \pi^e) + \varepsilon^{AD}$$

Cette spécification de la demande agrégée implique l'omission de la politique budgétaire, laissant la politique monétaire comme seule variable de politique.

En supposant que les prix étrangers sont constants,  $\varepsilon_t^{AD}$  peut être exprimé comme une relation reliant les innovations à la production  $e_{IPI}$ , les prix  $e_{IPC}$ , taux d'intérêt nominaux  $e_{TMP}$  et taux de change  $e_{TCR}$ :

$$e_{IPC} + \beta_{21}e_{IPI} + \beta_{25}e_{TMP} + \beta_{26}e_{TCR} = \varepsilon_t^{AD}$$

Étant donné que le choc global de la demande a été normalisé en fonction des prix, on suppose que ce choc est capté par les innovations au niveau des prix, qui sont interprétés comme un choc d'inflation.

En plus de ce modèle de demande agrégée, on suppose une structure récursive par blocs à court terme dans laquelle les variables non stratégiques ( $IPI, IPC$ ) ne répondent pas en même temps aux innovations dans les variables stratégiques ( $MM, TCR$ ). Cette hypothèse, courante dans la littérature (voir Gordon et Leeper, 1994 ; Shioji, 1997), reflète le fait que les variables non politiques réagissent lentement aux changements des variables politiques dus à l'existence de décalages décisionnels. Ainsi, la relation ci-dessus pour le choc global de la demande peut être réécrite comme suit :

$$e_{IPC} + \beta_{21}e_{IPI} = \varepsilon_t^{AD}$$

**Le choc de demande de monnaie : ( $\varepsilon^{DM}$ )**

La fonction de réaction de la banque centrale où BAM réagit de façon concomitante à l'agrégat monétaire et au taux de change, est représentée par :

$$\beta_{31}e_{IPI} + \beta_{32}e_{IPC} + \beta_{36}e_{TMP} + e_{MM} = \varepsilon^{DM}$$

**Le choc des crédits à l'économie : ( $\varepsilon^{CSP}$ )**

Selon Ehrmann et al. (2003), La demande de prêts à laquelle une banque est confrontée est supposée dépendre de la production, du niveau de prix et du taux d'intérêt sur les prêts. La règle de réaction pour la période allant de 2006 à nos jours peut être exprimée en matière d'innovations comme suit :

$$\beta_{41}e_{IPI} + \beta_{42}e_{IPC} + \beta_{46}e_{TMP} + e_{CE} = \varepsilon^{CE}$$

Où  $e_{PIB}$ ,  $e_{IPC}$  et  $e_{TMP}$  sont respectivement des innovations par rapport au PIB, au prix et au taux d'intérêt, tandis que  $\varepsilon^{CE}$  est le choc de la demande des crédits.

**Le choc de la balance des paiements :  $\varepsilon^{BP}$**

En supposant que le Maroc soit un pays relativement ouvert, la demande extérieure de l'économie est représentée par l'inclusion de la balance des paiements. Cette introduction vise à décrire la façon dont le taux de change est déterminé sur le marché.

Toutefois, elle n'exclut pas que le marché anticipe des ajustements dans la parité centrale. Ainsi, en raison du fait que  $\varepsilon^{BP}$  a été normalisé au taux de change, il est considéré que ce choc représente les attentes d'ajustement du marché.

$$\beta_{51}e_{IPI} + \beta_{52}e_{IPC} + e_{TCR} + \beta_{56}e_{TMP} = \varepsilon^{BP}$$

**Le choc de la politique monétaire :  $\varepsilon^{PM}$**

Au Maroc, BAM a désigné M3 comme objectif intermédiaire, tandis que le taux d'intérêt à court terme est devenu l'instrument de politique monétaire. La règle de réaction peut être exprimée en matière d'innovations aux variables financières comme suit :

$$\beta_{63}e_{MM} + \beta_{65}e_{TCR} + e_{TMP} = \varepsilon^{PM}$$



**S : Stationnaire ; NS : Non stationnaire ; Cte : Constante ; T : Trend**

Source : établi par l'auteur.

### 2.5. Le choix du nombre optimal de retards

Quant à la sélection du nombre de retards, les critères d'information (LR, AIC, FPE, SC et HQ) optent pour un seul retard pour les deux modèles (Tableau N°3).

**Tableau N° 3 : Sélection du nombre optimal de retard**

	Retards	LR	FPE	AKAIKE	Schwarz	Hannan-Quinn
Modèle 1	0	-----	$3.08 \times 10^{-19}$	-25.59636	-25.11932	-25.41766
	1	274.0938*	$1.11 \times 10^{-21}$ *	-31.24413*	-29.33599*	-30.52933*
	2	44.31115	$1.47 \times 10^{-21}$	-31.06364	-27.72438	-29.81273
Modèle 2	0	-----	$1.97 \times 10^{-19}$	-26.04544	-25.60748	-25.87608
	1	516.0081*	$1.26 \times 10^{-23}$ *	-35.71524*	-33.96339*	-35.03779*
	2	38.59059	$1.92 \times 10^{-23}$	-35.34739	-32.28164	-34.16184

Source : établi par l'auteur.

### 2.6. Tests de robustesse

#### 2.6.1. Le test de normalité

En menant le test de normalité de Jarque-Bera (Tableau N°N4), l'hypothèse nulle de normalité n'est pas acceptée pour le résidu  $e_4$  pour le modèle 1 et les résidus  $e_1$  et  $e_4$ . Nonobstant, en dépit de la dérogation à l'hypothèse de normalité, le modèle VAR continue à fournir des estimateurs consistants et sans biais (Gonzalo, 1994 ; Brooks, 2008).

**Tableau N°4 : Test de normalité de Jarque-Bera**

	Résidus	$e_1$	$e_2$	$e_3$	$e_4$	$e_5$	$e_6$
Modèle 1	<b>JB</b>	2.823424	0.256857	0.354815	10.22214	1.688460	3.305876
	<b>Probabilité</b>	0.2437	0.8795	0.8374	0.0060	0.4299	0.1915
Modèle 2	<b>JB</b>	40.54923	3.321669	3.684958	19.73819	1.248538	3.884203
	<b>Probabilité</b>	0.0000	0.1900	0.1584	0.0001	0.5357	0.1434

Source : établi par l'auteur

### 2.6.2. L'autocorrélation des erreurs

**Tableau N°5 : Test LM d'autocorrélation**

	Tests	LM1
Modèle 1	Tests statistiques	42.24340
	P-value	0.2267
Modèle 2	Tests statistiques	42.67392
	P-value	0.2105

Source : établi par l'auteur

D'après le Tableau N°5, et puisque le test statistique  $LM > 5\%$ , on rejette l'hypothèse d'autocorrélation des erreurs pour les deux modèles.

### 2.6.3. Hétéroscédasticité des erreurs

**Tableau N°6 : Test d'Hétéroscédasticité des erreurs du modèle SVAR**

	Test Khi-deux	Degré de liberté	P-value
Modèle 1	695.3781	651	0.1110
Modèle 2	823.9562	735	0.0122

Source : établi par l'auteur

On accepte l'hypothèse nulle, à un seuil d'erreurs de 5%, selon laquelle les erreurs sont homoscedastiques pour le modèle 1 et hétéroscédastiques pour le modèle 2 (Tableau N°6)

### 2.6.4. Le test de stabilité du SVAR

Pour tester la stabilité du modèle, le tableau N°7 reporte l'inverse des racines du polynôme caractéristique. Il en ressort que les modèles sont stables (stationnaires) car tous les inverses des racines du polynôme caractéristique autorégressif exhibent des modules inférieurs à un. En conséquence, les modèles SVAR (1) estimés sont des représentations satisfaisantes des données utilisées.

**Tableau N°7 : Inverse des racines du polynôme caractéristique**

	Root	Modulus
Modèle 1	<b>0.938912</b>	<b>0.938912</b>
	<b>0.913158</b>	<b>0.913158</b>
	<b>0.781065</b>	<b>0.781065</b>
	<b>0.565231</b>	<b>0.565231</b>
	<b>0.422592</b>	<b>0.422592</b>
	<b>0.112378</b>	<b>0.112378</b>
Modèle 2	<b>0.880830</b>	<b>0.886133</b>
	<b>0.096797</b>	<b>0.886133</b>
	<b>0.760170</b>	<b>0.760170</b>
	<b>0.609849</b>	<b>0.609849</b>
	<b>0.495157</b>	<b>0.499021</b>
	<b>0.061976</b>	<b>0.499021</b>

Source : établi par l'auteur.

### 3. Analyse et discussion des résultats

Par les fonctions de réponse, on cherche à interpréter, graphiquement, l'impact des « chocs structurels ou fondamentaux » sur les variables endogènes du SVAR estimé. Donc, la réponse impulsionnelle peut être interprétée comme l'impact sur une variable si un choc se produit dans l'innovation.

Les chocs en question sont calculés comme suit :

$e_t = A^{-1}B\varepsilon_t \rightarrow \hat{\varepsilon}_t = B^{-1}Ae_t$  avec  $\hat{\varepsilon}_t$  sont des chocs structurels générés après l'estimation du SVAR.

Les résultats des fonctions de réponse sont encadrés par un intervalle de confiance à 5% (courbe en rouge) pour un horizon temporel de huit ans. Les colonnes correspondent aux effets d'un choc sur les différentes variables, tandis que les lignes représentent les effets des chocs sur une même variable.

L'analyse se porte sur deux périodes, avant et après l'indépendance de BAM, c'est-à-dire avant 2006 et de 2006 à 2020. L'intérêt de ce choix est d'en tirer des conclusions sur

l'importance de chaque canal de transmission de la politique monétaire dans le cadre de l'indépendance de la banque centrale.

### **3.1. Chocs sur le taux d'intérêt**

On commence par analyser les réponses des principaux agrégats macroéconomiques suite à un choc sur le taux d'intérêt (TMP).

Les simulations réalisées à l'aide du modèle SVAR (Figure N°1 et N°2) montrent que les chocs de politique monétaire influencent l'évolution des principaux agrégats macroéconomiques.

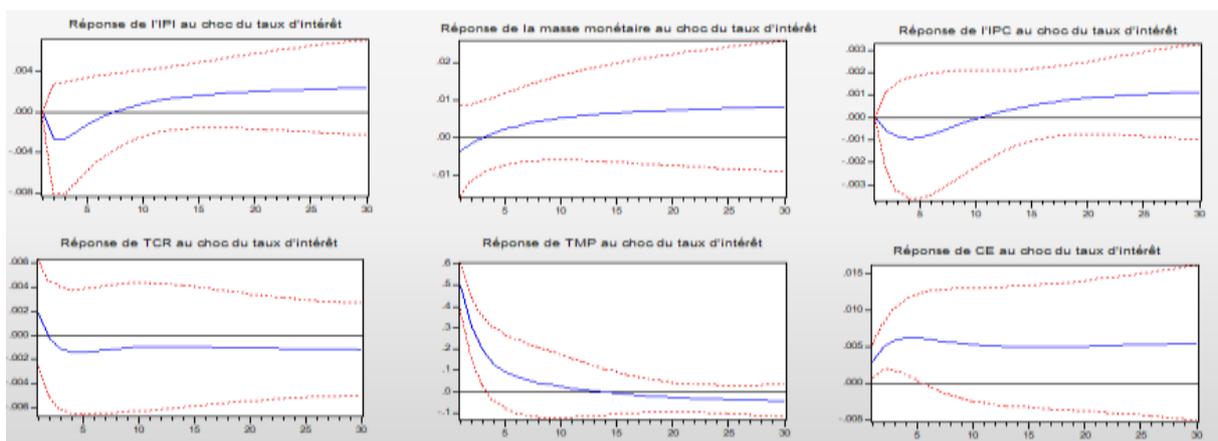
Durant la première période, le taux de croissance enregistre une baisse qui suit la hausse du taux d'intérêt à moyen terme (six trimestres) et une hausse à long terme, ce qui confirme le résultat trouvé par Boughrara (2009) qui stipule que le PIB du Maroc progresse en dépit du resserrement monétaire. L'analyse menée pendant la deuxième période, où BAM devient indépendante, fait ressortir que le taux de croissance du PIB enregistre une baisse suite à une hausse du taux d'intérêt à moyen terme, pour revenir à l'équilibre à long terme, ce qui laisse dire qu'un coût élevé du loyer de l'argent impacte négativement les décisions de consommation et d'investissements des agents économiques et est considéré comme un frein à la production. Ce résultat rejoint celui de Ortiz et Barcelo (2010) et de Neamie (2008). Nos résultats confirment le corpus théorique selon lequel l'activité économique se contracte à la suite d'un choc restrictif de politique monétaire et donc que le canal du taux d'intérêt dans le cadre de l'indépendance de BAM est plus efficace.

En même temps, le choc monétaire génère une baisse du niveau des prix à moyen terme avant de se stabiliser pendant la première période. A partir de 2006, les prix se déprécient enregistrant une importante baisse avant de se stabiliser, après trois ans et demi, au niveau atteint au début de la réaction. Ce résultat rejoint celui trouvé par Neamie (2008) qui a observé qu'il y a une décélération des prix suite à un choc restrictif de la politique monétaire, mais, contredit les résultats trouvés par Ortiz et Barcelo (2010). Ce constat laisse dire que BAM contrôle les prix au moyen du taux d'intérêt dans le cadre de son indépendance.

Au niveau des crédits à l'économie, le choc restrictif de politique monétaire se traduit par une hausse significative dès le début de la réponse et ce durant la première période. Ce comportement des crédits à l'économie est contraire aux attentes théoriques, puisque nous nous attendions à une contraction du volume du crédit distribué suite à la hausse des taux d'intérêt. A signaler que ce résultat est différent de ceux de Ortiz et Barcelo (2010) qui avaient

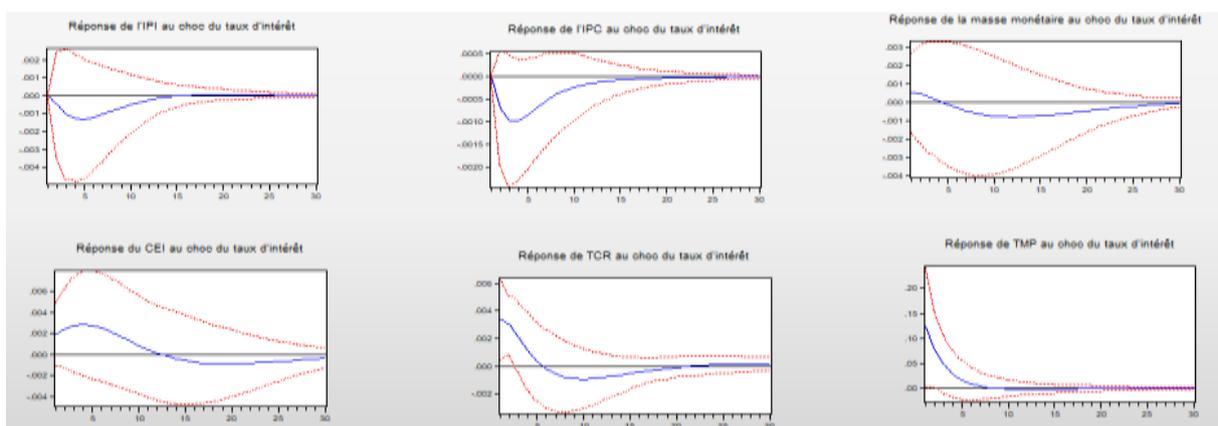
constaté une contraction du crédit bancaire suite à la hausse des taux d'intérêt. Tandis que, durant la deuxième période, le choc sur les crédits suite à une hausse du taux d'intérêt se traduit par une hausse et puis une baisse à partir de la troisième année, ce qui est stipulée par la théorie. Un choc de politique monétaire par une hausse du taux d'intérêt du marché interbancaire réduit le volume de la masse monétaire M3, mais sur une courte période (deux trimestres), ce qui est différent du résultat obtenu dans le cadre d'indépendance de BAM.

**Figure N° 1 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur le taux d'intérêt (modèle 1)**



Source : établi par l'auteur

**Figure N° 2 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur le taux d'intérêt (modèle 2)**



Source : établi par l'auteur

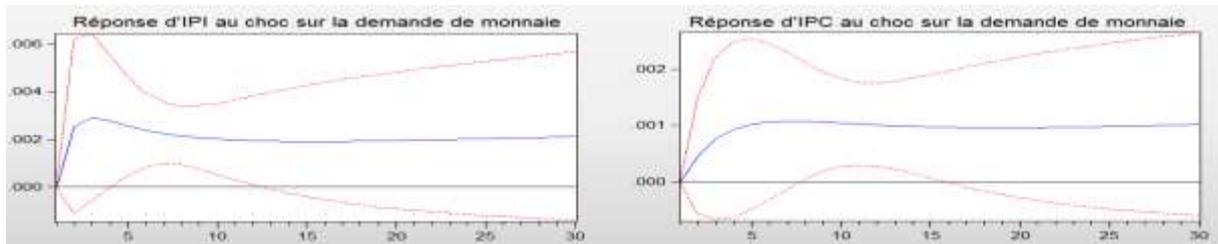
Après avoir analysé les effets d'un choc sur le taux d'intérêt, on se focalise sur l'analyse des effets des chocs des autres variables du système sur la production et les prix.

### 3.2. Choc sur la demande de monnaie

Durant la première période, le choc de la masse monétaire génère une hausse durable des prix (graphique). Même constat pour la deuxième période. En effet, le choc de la masse monétaire alimente progressivement la hausse des prix jusqu'au troisième trimestre (Figure N°4) et puis s'estompe pour atteindre son niveau d'équilibre. Cela est tout à fait conforme aux attentes, surtout de la théorie quantitative de la monnaie qui établit une corrélation positive entre la masse monétaire et le niveau des prix. D'après l'analyse, BAM contrôle l'inflation par le biais de la croissance de la masse monétaire dans le cadre de son indépendance.

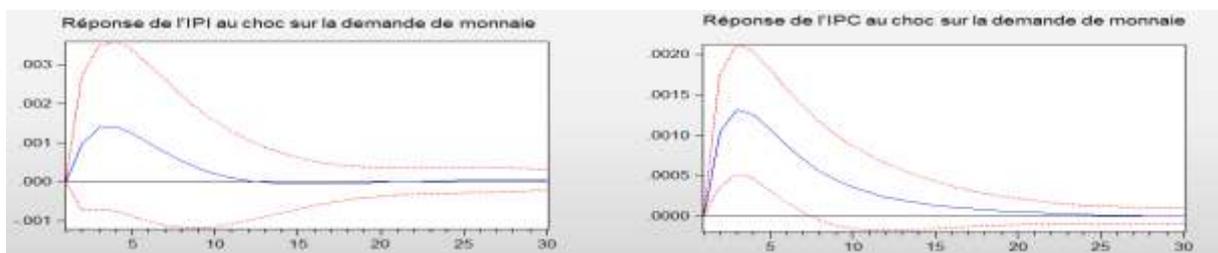
L'analyse de l'IPI, fait ressortir que, durant la première période, l'expansion de M3 soutient l'activité économique (Figure N°3). Pour la deuxième période, un choc sur la masse monétaire fait hausser l'activité économique avec un pic au quatrième trimestre et puis un retour à l'équilibre est enregistré au douzième trimestre. Ce résultat est logique, puisque l'expansion monétaire permet d'assouplir les conditions de financement de l'économie.

**Figure N° 3 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur la MM (Modèle 1)**



Source : établi par l'auteur

**Graphique 4 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur la MM (Modèle 2)**



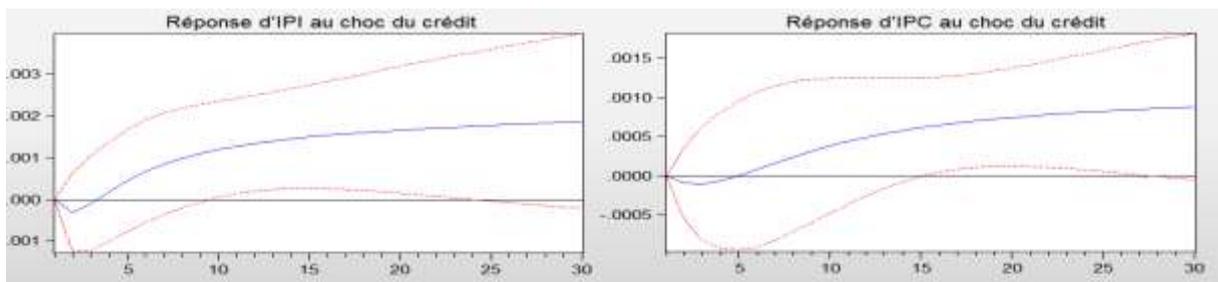
Source : établi par l'auteur

### 3.3. Choc sur les crédits

Une hausse des crédits impacte positivement la production et négativement les prix pendant la première période (Figure N°4). En revanche, durant la deuxième période (Figure N°5), la croissance de l'indice de la production industrielle enregistre une baisse pendant dix trimestres et après une hausse non significative suite à un choc sur les crédits bancaires. S'agissant de l'impact du choc de crédit sur les prix, la réaction de ces dernières est baissière.

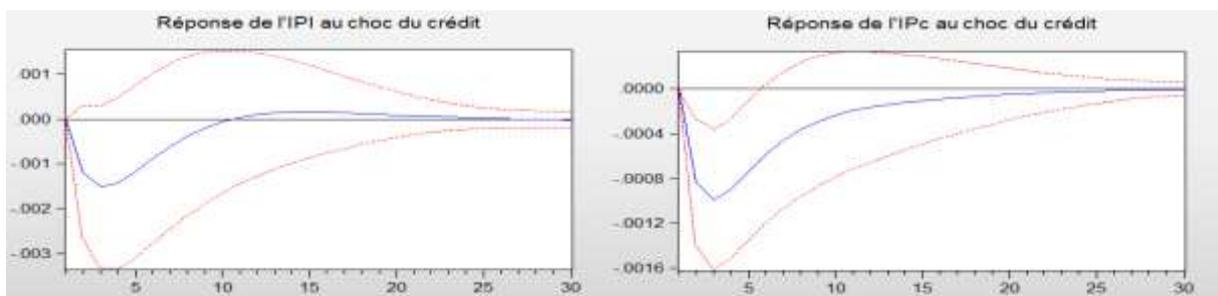
Il ressort que le canal des crédits est efficace lorsque la banque centrale est indépendante. Ce résultat peut être dû d'abord à la prédominance de l'intermédiation indirecte de l'économie Marocaine, au degré de concurrence.

**Figure N° 4 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur le CE (modèle 1)**



Source : établi par l'auteur

**Figure N° 5 : Fonctions de réponses impulsionnelles par suite d'un choc sur le CE (modèle 2)**



Source : établi par l'auteur

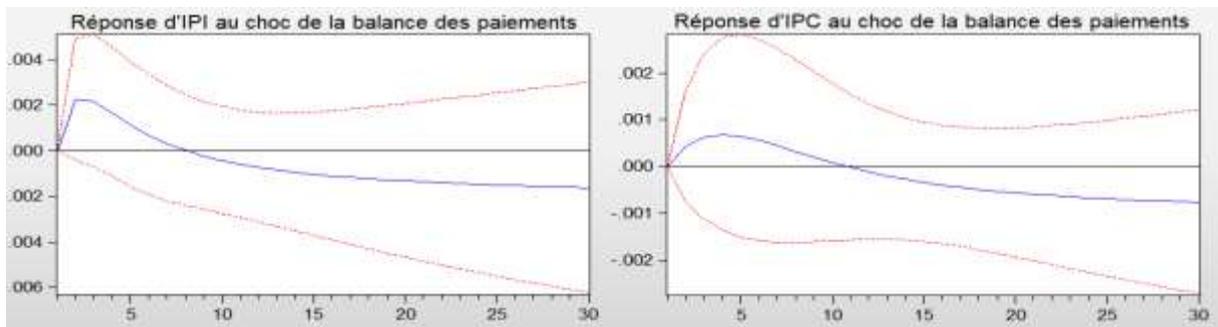
### 3.4. Choc sur le taux de change

Durant la première période (Figure N°6), L'effet du choc du taux de change sur la production industrielle est positif durant les huit premiers trimestres, contrairement à son effet qui est

négatif en deuxième période (Figure N°7), ce qui laisse statuer sur l'inefficacité du canal du taux de change dans le cadre d'indépendance de la banque centrale. En outre, le comportement des prix montre une réaction semblable quant aux chocs sur la production industrielle durant la première période. En revanche, et durant la période d'indépendance de BAM, les prix semblent maîtrisés et donc l'efficacité du canal du taux de change quant à la stabilité des prix.

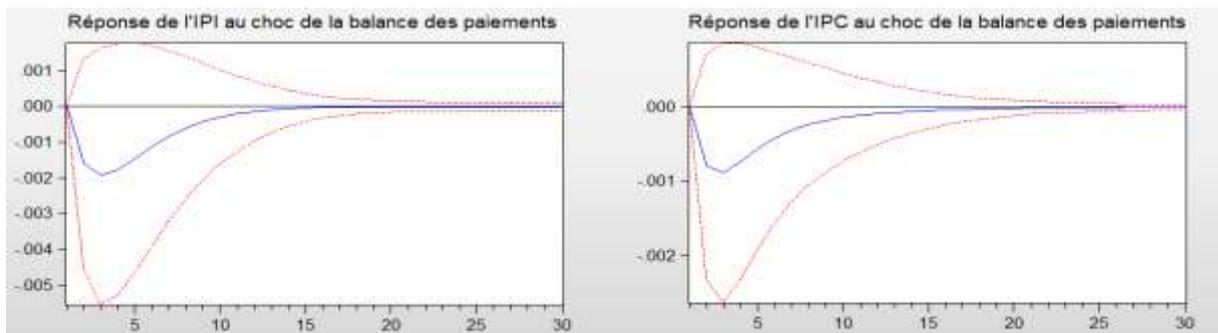
Il ressort de cette analyse que le canal du taux de change est efficace en termes de maîtrise des prix et inversement, inefficace en termes de stimulation de la production industrielle.

**Figure N° 6 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur le TCR (modèle 1)**



Source : établi par l'auteur

**Figure N° 7 : Fonctions de réponses impulsionnelles à la suite d'un choc sur le TCR (modèle 2)**



Source : établi par l'auteur

## Conclusion

A partir de 2006, le gouvernement a introduit d'importantes réformes du cadre juridique et institutionnel de la politique monétaire. Ces réformes ont contribué à moderniser l'économie. Pour confirmer ou infirmer l'efficacité de la politique monétaire, on a opté pour une modélisation SVAR sur deux périodes, avant et après l'indépendance de BAM, sur des données trimestrielles. La première période s'étale de 1994 à 2005 et la deuxième de 2006 à 2020.

L'analyse empirique permet de se concentrer sur les canaux de transmission de la politique monétaire. Les canaux domestiques examinés dans le présent chapitre comprennent l'indice de la production industrielle (IPI) du Maroc, l'indice des prix à la consommation (IPC), la masse monétaire mesurée par M3, le taux d'intérêt à court terme (TMP), les crédits à l'économie (CE) et le taux de change effectif réel (TCR). On a imposé des restrictions sur les effets contemporains des variables endogènes.

L'analyse empirique a permis de conclure que dans le cadre d'indépendance de BAM :

- Le canal du taux d'intérêt est plus efficace, l'activité économique se contracte suite à un choc restrictif de politique monétaire ;
- BAM contrôle les prix au moyen du taux d'intérêt et de la croissance de la masse monétaire, puisqu'une hausse du taux d'intérêt réduit le volume de la masse monétaire ;
- Le canal des crédits est efficace. En effet, on a enregistré une hausse de la production industrielle et une réaction baissière des prix suite à un choc sur les crédits bancaires.
- Le canal du taux de change est efficace quant à la maîtrise des prix et inefficace pour stimuler la production industrielle. Ce résultat est attendu malgré la flexibilisation du taux de change au Maroc.

---

### **Bibliographie :**

- António Afonso, L. G. (s.d.). The policy mix in the US and EMU: Evidence from a SVAR. *North American Journal of Economics and Finance*.
- Bandt, C. B. (Janvier 1998). La modélisation var structurel : application a la politique monétaire en France. *la Banque de France*.
- Bernanke, B. S., & Mihov, I. (Aug, 1998). Measuring Monetary Policy. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Bouhrara A. (2009), «Monetary Transmission Mechanisms in Morocco and Tunisia », Economic Research Forum, Working paper, No. 460.
- Carsten efeker, B. Z. (2011). The optimal choice of central bank independence and conservatism under uncertainty. *Journal of Macroeconomics*, 595–606.
- Elbourne, A. (2008). The UK housing market and the monetary policy transmission mechanism: An SVAR approach. *Journal of Housing Economics 17*.
- Essiane, P.-N. D. (Janvier 2018). Politique monétaire, stabilité monétaire et croissance économique dans la croissance économique dans la CEMAC : une approche SVAR bayésienne . <https://www.researchgate.net/publication>
- Gimet, C. (2007). L'impact des chocs externes dans les économies du Mercosur : UN MODÈLE VAR STRUCTUREL. *Économie internationale 110*, 107-
- Garcia-Ortiz A., Pizarro-Barcelo R. (2010), «Financial Innovations in Morocco: Efficiency of Monetary Policy », June, Internet site: <http://lead.univtln.fr/fichiers/> Caire2010.
- Giorgio, G. D. (1999). Monetary Policy Shocks and Transmission in Italy: A VAR Analysis. *Ricerche Quantitative per la Politica Economica*. Perugia, 15th-18th December.
- M. Camarero, J. O. (2002). Monetary transmission in Spain: a structural cointegrated VAR approach. *Applied Economics*, 2201-2212.
- Moumni N., Nahhal B. (2014), «Impact of Liquidity Level on the Monetary Policy Transmission Effectiveness of The Moroccan Central Bank (Bank Al-Maghrib) », Oros C., Romocea-Turcu C. (2009), «The Monetary Transmission Mechanisms in the CEECs: A Structural VAR Approach», *Applied Econometrics and International Development*, vol. 9, No. 2, p. 73-86.

## Estimation de l'économie informelle au Maroc

## Estimation of the Informal Economy in Morocco

Auteur 1 : Jamal Sekali

**Jamal Sekali, (Docteur)**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Salé  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc

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

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

**Pour citer cet article :** Sekali. J (2021) « Estimation de l'économie informelle au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 086-104.

**Date de soumission :** Mai 2021

**Date de publication :** Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648345

Copyright © 2020 – ASJ



**Résumé :**

Le but de cet article est d'estimer la taille de l'économie informelle au Maroc, de décrire son développement de 1998 à 2018. Le modèle MIMIC indique que l'économie informelle du Maroc a eu tendance à augmenter pendant la période 1998-2018, en particulier à partir de 2002. Cela présente de nombreux défis auxquels le Maroc doit faire face pour gérer et contrôler l'expansion de ce secteur. L'analyse et l'identification des causes de la croissance de l'économie informelle sont en effet nécessaires pour contrôler et réduire ce secteur.

**Mots clés :** Secteur informel, modèle MIMIC, Maroc, Charges fiscales.

**Abstract :**

The purpose of this article is to estimate the size of the informal economy in Morocco, to describe its development from 1998 to 2018. The MIMIC model indicates that the informal economy in Morocco has tended to increase during the period 1998-2018, in particular from 2002. This presents many challenges that Morocco must face in managing and controlling the expansion of this sector. The analysis and identification of the causes of the growth of the informal economy are indeed necessary to control and reduce this sector.

**Keywords :** Informal sector, MIMIC model, Morocco, Tax charges.

## **Introduction :**

L'économie informelle est depuis longtemps une caractéristique importante des pays du monde entier. Elle existe parallèlement à l'économie formelle et impacte différemment selon la structure de chaque économie et les politiques socio-économiques de son gouvernement. Bien qu'il joue un rôle positif dans l'atténuation de la pauvreté et fournisse des emplois et des revenus à certains groupes défavorisés, en particulier dans les économies en développement, le secteur informel présente des risques potentiels à plus long terme. En plus de réduire l'efficacité de l'élaboration des politiques, l'allocation des ressources humaine et la fiabilité des statistiques officielles, cela rend la collecte des impôts plus difficile et moins équitable, et peut réduire la productivité et la compétitivité internationale.

Au Maroc, comme dans d'autres pays en développement, le secteur informel représente une part très importante et croissante de la production et de l'emploi. Mesurer l'économie informelle est une tâche difficile car les individus qui travaillent et produisent dans ce secteur essaient de cacher leur profit. La plupart des chercheurs qui essaient de mesurer la taille et la tendance de l'économie informelle sont confrontés à la difficulté de la définition. Une définition couramment utilisée est toutes les activités économiques non enregistrées actuellement qui contribuent au produit national brut officiellement calculé. Cette définition est utilisée, par (Feige (1989), Schneider (1994), Feld et Schneider (2010) et Frey et Pommerehne (1984).

Des études sur la taille de l'économie informelle ont été menées dans de nombreux pays, mais la taille et la tendance de ce secteur et ses effets sur l'économie nationale dans son ensemble ont reçu peu d'attention au Maroc.

Le papier suivant présente une mesure de la taille de l'économie informelle au Maroc. En effet, la mesure et l'évaluation de l'économie informelle sont un domaine de recherche toujours difficile et entouré de débats et d'ambiguïtés. La non mesurabilité de l'économie informelle nous conduira à des statistiques nationales faussées. Cela implique un risque dans le diagnostic économique du pays qui induit des décisions économiques erronées.

Notre intérêt est d'estimer le poids de cette partie cachée de l'économie, en suivant une approche de macro modélisation indirecte, appelée indicateurs multiples causes multiples (MIMIC). Le reste de l'article est organisé comme suit : Dans la deuxième section de l'article, nous expliquons les grandes lignes de l'approche MIMIC et nous construisons un modèle empirique qui sera utilisé pour mesurer la taille de l'économie informelle. Ensuite, nous décrivons les données

utilisées dans notre étude. Puis, dans la quatrième section de l'article, nous présentons l'estimation. Enfin, nous proposons des conclusions.

### **1. Mesurer la taille de l'économie informelle**

Estimer la taille et la tendance d'une économie informelle est une tâche difficile. En effet, Trois méthodes sont les plus largement utilisées pour estimer la taille de l'économie informelle. La première méthode, appelée méthode directe, estime le secteur informel sur la base soit d'enquêtes et d'échantillons, soit de contrôles fiscaux. La principale lacune de cette méthode est sa dépendance à la volonté des répondants de coopérer et de révéler des informations détaillées sur des activités qu'ils essaient par définition de l'informelle.

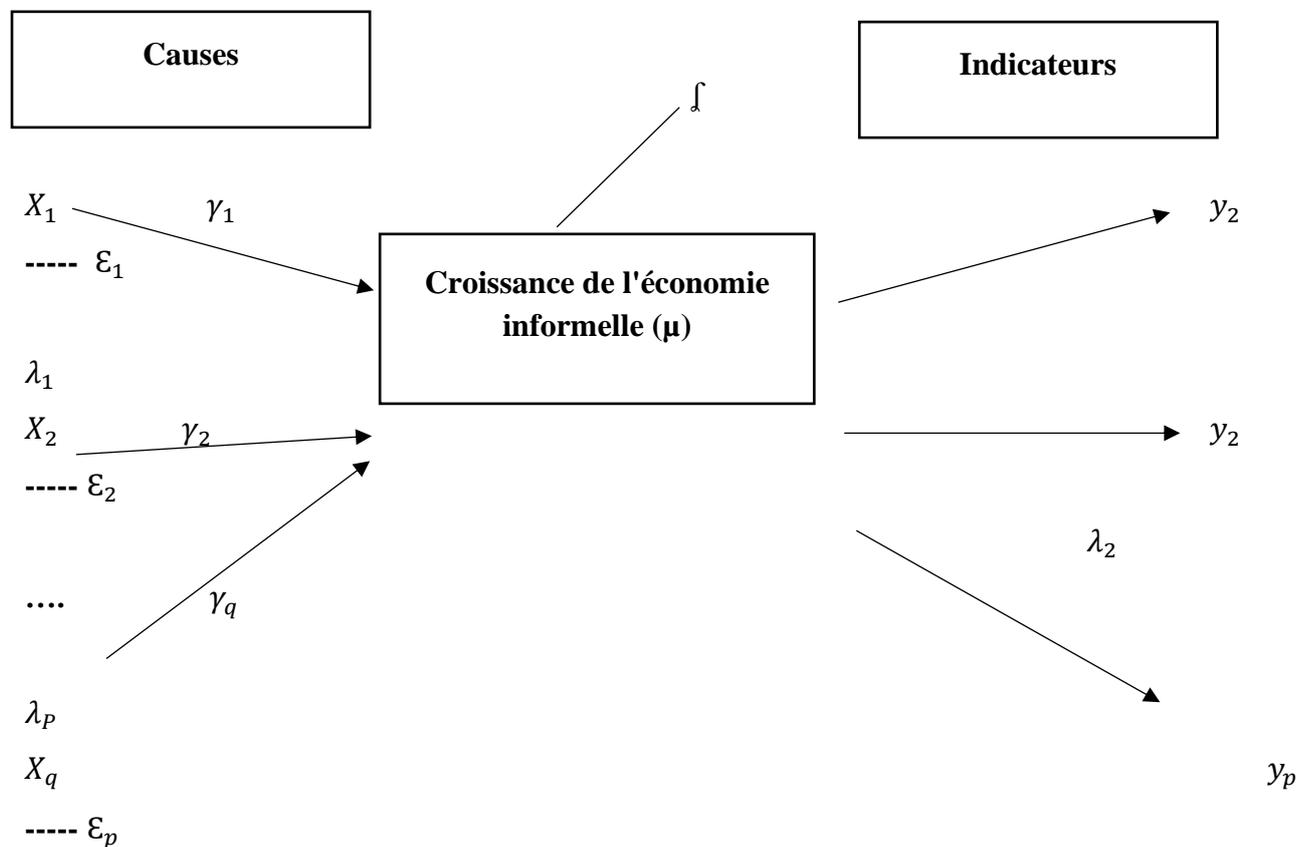
La deuxième approche comprend la méthode de la demande de monnaie (espèce) et la méthode de saisie physique. L'approche monétaire, initiée par Cagan (1958) et développée ensuite par Tanzi (1983), suppose que les transactions parallèles sont effectuées en utilisant des espèces pour ne laisser aucune trace aux autorités. Par conséquent, une augmentation des activités informelles s'accompagnera d'une augmentation de la demande de l'espèce. La méthode d'entrée physique de Kaufmann-Kaliberda (1996), en revanche, suppose une élasticité de l'électricité au PIB proche de un. Ainsi, une différence dans la croissance du PIB officiel et la croissance de la consommation d'électricité ne peut s'expliquer que par la croissance de l'économie informelle.

Les deux méthodes - conçues pour estimer la taille de l'économie informelle - telles que l'approche de la demande de monnaie ou l'approche de l'électricité ne considèrent qu'un seul indicateur qui doit saisir tous les effets de l'économie informelle. Cependant, il est évident que les effets de l'économie informelle se manifestent simultanément sur les marchés de la production, du travail et de la monnaie. Une critique encore plus importante est que les causes qui déterminent la taille de l'économie informelle ne sont prises en compte que dans certaines des études d'approche monétaire qui considèrent généralement une seule cause, la charge fiscale.

La troisième approche, est la méthode empirique utilisée dans ce travail: elle est basée sur la théorie statistique des variables non observées, qui considère de multiples causes et indicateurs du phénomène à mesurer, c'est-à-dire qu'elle considère explicitement les causes multiples conduisant à l'existence et à la croissance de l'économie parallèle, ainsi que les effets multiples

de l'économie informelle au fil du temps<sup>1</sup>. En particulier, nous utilisons un modèle à plusieurs indicateurs et causes multiples (MIMIC) basé sur un type particulier de modèle d'équations structurelles (SEM) pour analyser et estimer l'économies informelle marocaine. Les études traitant de manière approfondie de l'approche MIMIC, de son développement et de ses faiblesses proviennent de Giles (1999), Giles, Tedds et Werkneh (2002), Dell'Anno (2003), Giles et Tedds (2002), Bajada et Schneider (2005), Breusch (2005), Schneider (2007), Pickhardt et Sardà Pons (2006), Chatterjee, Chaudhury et Schneider (2006), Buehn, Karmann et Schneider (2009).

FIG 1 : Taille de l'économie informelle MIMIC.



Source: Schneider et Enste (2000).

L'idée principale derrière SEM est d'examiner les relations entre les variables non observées par rapport aux relations entre un ensemble de variables observées en utilisant les informations de covariance de ces dernières. En particulier, SEM compare une matrice de covariance

<sup>1</sup> Les pionniers de cette approche sont Weck (1983), Frey et Weck-Hannemann (1984), qui ont appliqué cette approche à des données transversales des 24 pays de l'OCDE pendant différentes années.

d'échantillon, c'est-à-dire la matrice de covariance des variables observées, avec la structure paramétrique qui lui est imposée par un modèle hypothétique. Les relations entre les variables observées sont décrites en fonction de leurs covariances et on suppose qu'ils sont générés par un nombre généralement plus petit de variables non observées. Dans les modèles MIMIC (FIG 1), l'économie informelle est la variable non observée et est analysée par rapport à sa relation avec les variables observées à l'aide de la matrice de covariance de ces dernières. À cette fin, la variable non observée est d'abord liée aux variables indicatrices observées dans un modèle analytique factoriel, également appelé modèle de mesure. Deuxièmement, les relations entre la variable non observée et les variables explicatives (causales) observées sont spécifiées au moyen d'un modèle structurel. Ainsi, un modèle MIMIC est la spécification simultanée d'un modèle factoriel et d'un modèle structurel. En ce sens, le modèle MIMIC teste la cohérence d'une théorie « structurelle » à travers les données et est donc une technique plutôt confirmatoire qu'exploratoire. En effet, dans une analyse factorielle confirmatoire, un modèle est construit à l'avance; si une variable ou un facteur non observé (latent) influence une variable observée est spécifié par le chercheur, et des contraintes de paramètres sont souvent imposées. Ainsi, une théorie économique est testée en examinant la cohérence des données réelles avec les relations hypothétiques entre les variables observées (mesurées) et la variable non observée. Une telle analyse factorielle confirmatoire a deux objectifs: (i) estimer les paramètres (coefficients, variances, etc.), et (ii) évaluer l'ajustement du modèle. En appliquant cela à la recherche sur l'économie informelle, ces deux objectifs signifient: (a) mesurer les relations d'un ensemble de causes et d'indicateurs observés avec l'économie informelle (variable latente), et (b) tester si la théorie du chercheur ou les hypothèses dérivées, dans son ensemble, correspondent aux données utilisées. Au contraire, dans une analyse factorielle exploratoire, un modèle n'est pas spécifié à l'avance, c'est-à-dire qu'au-delà de la spécification du nombre de variables latentes (facteurs) et de variables observées, le chercheur ne spécifie aucune structure du modèle.

Le modèle MIMIC comprend deux parties structurelles. Premièrement, le modèle de mesure relie l'économie informelle aux indicateurs observés (ces indicateurs reflètent l'évolution de la taille du secteur informel). Ensuite, le modèle d'équation structurelle (SEM) aide à expliquer les relations entre l'économie informelle et les variables de cause qui l'affectent. Le SEM a l'équation suivante:

$$\mu = \gamma' X + \epsilon \quad (1)$$

Dans cette équation,

$X = (x_{1t}, x_{2t}, \dots, x_{qt})$  est une matrice ( $q \times 1$ ) et chaque  $x_{it}$ ,  $i = 1, 2, \dots, q$  est une cause de l'économie informelle ( $\mu$ ).

$\gamma' = (\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_q)$  est le coefficient de régression décrivant les relations entre le latent et ses causes.

$\epsilon$  est la perturbation sonore du modèle d'équation structurelle.

Le modèle de mesure a l'équation suivante:

$$y = \lambda\mu + \epsilon \quad (2)$$

Dans cette équation:

$y = (y_1, y_2, \dots, y_p)$  sont les indicateurs observés ( $p \times 1$ );

$\lambda$  est le coefficient d'estimation de l'équation de régression et

$\epsilon$  est l'erreur de l'équation de mesure.

Lorsque les équations 1 et 2 sont combinées, une équation de régression multivariée est formée avec des variables endogènes  $y_j$ ,  $j = 1, 2, \dots, p$  est un indicateur de l'économie informelle  $\mu$  et des variables exogènes  $x_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, q$  est les causes de l'économie informelle  $\mu$ . L'équation est exprimée comme suit:

De l'équation 2, nous avons:  $\mu = \lambda^{-1} (y - \epsilon)$ . En le remplaçant par l'équation 3, nous avons l'équation suivante:

$$\begin{aligned} \gamma' X + \varphi &= \lambda^{-1} (y - \epsilon) \\ y &= \lambda \gamma' X + \lambda \varphi + \epsilon \\ y &= \pi X + z \end{aligned} \quad (3)$$

Où  $\pi = \lambda \gamma'$  est une matrice de rang égal à 1 et  $z = \lambda \varphi + \epsilon$  est le terme d'erreur.

La première étape du modèle MIMIC est de déterminer les relations supposées entre l'économie informelle (latente) et ses causes. Après avoir identifié les relations et estimé les paramètres, les résultats du modèle MIMIC sont utilisés pour calculer l'indice MIMIC.

Cependant, l'approche MIMIC fournit une taille estimée de l'économie informelle par le biais de l'indice. En d'autres termes, les résultats estimés du modèle MIMIC ne donnent que des estimations relatives, et non absolues, de la taille de l'économie informelle. Par conséquent, afin d'estimer la taille et la tendance de ce secteur, il est nécessaire de convertir l'indice MIMIC en un chiffre réel. Suite à des études antérieures, l'analyse comparative est couramment utilisée

pour ce processus. Par conséquent, un indice de référence est déterminé en utilisant la valeur d'une année comme base de conversion selon la formule suivante:

$$\mu_t = \frac{\mu'_t}{\mu'_x} \mu_x^* \quad (4)$$

Dans cette équation:  $\mu_t$  est la taille standardisée de l'économie informelle,  $\mu'_t$  est un indice MIMIC au moment t calculé par l'équation de régression,  $\mu'_x$  est un indice MIMIC de l'année de base calculé selon l'équation de régression et  $\mu_x^*$  est la taille de l'économie informelle au cours de l'année de base. Si nous choisissons 2000, par exemple, comme année de base et faisons une estimation de la taille de l'économie informelle pour 1998, la formule de l'équation 5 est la suivante:

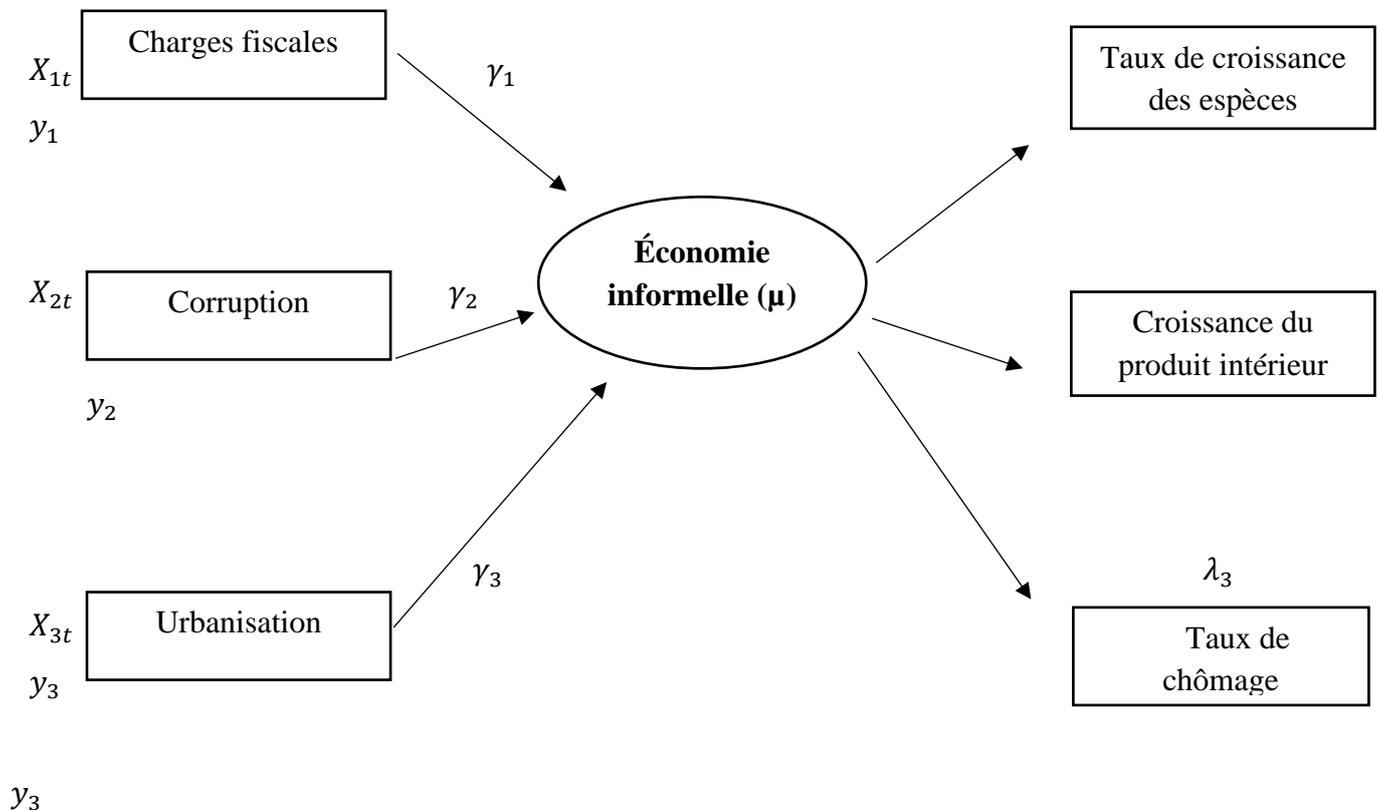
$$\mu_{1998} = \frac{\mu'_{1998}}{\mu'_{2000}} \times \mu_{2000}$$

En résumé, la première étape de l'estimation du modèle MIMIC consiste à confirmer les relations hypothétiques entre l'économie souterraine (la variable latente) et ses causes et indicateurs. Une fois les relations identifiées et les paramètres estimés, les résultats du modèle MIMIC sont utilisés pour calculer l'indice MIMIC. Cependant, cette analyse ne fournit que des estimations relatives, et non absolues, de la taille de l'économie informelle. Par conséquent, une procédure supplémentaire, une procédure d'analyse comparative ou d'étalonnage, est nécessaire pour calculer les valeurs absolues de la taille de l'économie parallèle.

Le modèle "MIMIC" de notre étude se compose de trois variables de cause et de trois variables indicatrices présentées dans la figure 2 et, par conséquent, le modèle d'équation structurelle est alors:

$$\mu = \gamma_1 X_{1t} + \gamma_2 X_{2t} + \gamma_3 X_{3t} + \epsilon \quad (5)$$

FIG 2 : Méthodologie de mesure de la taille de l'économie informelle.



Source : élaboré par nos soins

## 2. Causes et indicateurs de la taille de l'économie informelle au Maroc

Lors de l'utilisation de la méthode MIMIC, il n'y a pas de division claire entre les variables causales, qui influencent directement l'économie informelle et les variables indicatrices, dans lesquelles les activités de l'économie informelle sont reflétées. En d'autres termes, une mise en garde de la méthode MIMIC est que, malheureusement, il n'y a pas de division claire ou de règle d'orientation théorique entre les variables indicatrices et causales. Par exemple, lorsque l'économie est en récession avec un taux de chômage élevé, les gens sont plus incités à travailler dans l'économie informelle, cela peut être considéré comme une variable causale, mais le PIB par habitant et d'autres mesures sont également utilisés comme variables indicatrices, dans lesquelles les activités de l'économie informelle sont reflétées. Par conséquent, nous reconnaissons qu'il existe un certain arbitraire quant à l'utilisation d'une certaine variable comme causale ou comme indicateur. Dans cette étude, nous avons essayé d'être cohérents.

Comme le montre la figure 1, la méthode MIMIC nécessite deux types de variables. Certains expliquent les causes et d'autres sont des variables indicatrices de la variable latente (économie

informelle). La majorité des indicateurs et des causes, utilisés dans le cas de cette étude, sont issus de la littérature qui traite du sujet.

## **2.1 causes de l'économie informelle**

### **2.1.1 charges fiscales**

Dans presque toutes les études, il a été établi que les charges fiscales globales et sont parmi les principales causes de l'existence de l'économie informelle Voir (Thomas (1992); Lippert et Walker (1997); Schneider (2007); Johnson, Kaufmann et Zoido-Lobaton (1998a, 1998b); et Dell'Anno (2003)). Plus la différence entre le coût total du travail dans l'économie officielle et les revenus après impôt est grande, plus il est incité à éviter cette différence et à travailler dans l'économie informelle. Étant donné que cette différence dépend en grande partie des charges fiscales globales, ces dernières sont des caractéristiques essentielles de l'existence et de l'augmentation de l'économie informelle.

La mesure concrète des charges fiscales n'est pas facile à définir car les systèmes fiscaux sont très différents d'un pays à l'autre. Afin d'avoir de proxy général comparable pour cela, nous proposons d'utiliser le taux d'imposition moyen, c'est-à-dire le pourcentage des recettes fiscales dans le PIB.

### **2.1.2 Corruption**

Des études suggèrent que la corruption est parmi les raisons pour lesquelles les particuliers et les entreprises participent au secteur informel voir (Hirschman (1970), Schneider et Enste (2000), Johnson et al. (1998) et Enste (2010)). En effet, la corruption est mesurée dans cette étude par l'indice de perception de la corruption (Transparency International, 2018). Cet indice mesure la perception du degré de surutilisation du pouvoir public pour les prestations individuelles. Il utilise une échelle de 0 à 10<sup>2</sup>. Des scores élevés signifient une plus grande transparence et moins de corruption.

### **2.1.3 Urbanisation**

Le taux d'urbanisation représente la part de la population vivant en zone urbaine dans la population totale du pays. Nous supposons qu'il existe une relation causale entre l'urbanisation et la taille de l'économie informelle. Selon Elgin et Oyvat (2013), la relation entre le secteur informel et l'urbanisation prend la forme d'une courbe de Kuznets, c'est-à-dire que la taille du secteur informel augmente aux premiers stades de l'urbanisation puis à un moment donné, il aura tendance à tomber à un stade avancé d'urbanisation.

---

<sup>2</sup> Dans cette étude, l'indice de la corruption a été ajusté d'une échelle de 0 à 100 à une échelle de 0 à 10.

## **2.2 Indicateurs de l'économie informelle**

### **2.2.1 Taux de croissance des espèces**

Pour éviter de laisser des traces de leurs transactions, les personnes engagées dans des activités d'économie informelle utilisent principalement des espèces. Pour en tenir compte, nous utilisons le ratio  $M0 / M2$ . Il est calculé comme le rapport entre la monnaie en circulation et les dépôts à vue. Nous avons utilisé ce ratio pour obtenir un indice qui fournit des informations sur la part des liquidités dans l'économie. L'augmentation de la monnaie en circulation, qui ne peut être expliquée par des facteurs naturels, est attribuée à l'augmentation de l'économie informelle. Nous supposons donc que l'augmentation de  $M0 / M2$  serait une indication de l'augmentation de l'économie informelle.

### **2.2.2 Croissance du produit intérieur**

Le choix de la croissance du produit intérieur brut comme indicateur de l'activité informelle est motivé par le fait qu'il existe une relation entre la croissance du PIB par habitant et l'économie informelle. Bien que la direction de la relation ne soit pas claire dans la littérature. Une augmentation officielle du PIB par habitant peut induire une augmentation de la demande de biens et services dans l'économie informelle. On suppose que la taille du secteur est influencée par le niveau de développement.

Le PIB par habitant est considéré comme une approximation du niveau de développement économique. En effet, les effets de l'économie informelle sur l'économie officielle ne sont pas clairs. La relation est positive dans certaines études alors qu'elle est négative dans d'autres.

### **2.2.3 Taux de chômage**

Comme mentionné précédemment, un ralentissement de l'économie officielle aura tendance à entraîner une augmentation du chômage. Ce dernier motivera les individus à participer à l'économie informelle. Afin de mesurer le déclin de l'économie officielle, à partir des études de Schneider et Torgler (2007), Schneider (2010) et Dell'Anno (2003). En effet, le taux de chômage utilisé fait référence à la part de la population active qui est sans travail mais disponible pour et à la recherche d'un emploi. Les définitions de la population active et du chômage diffèrent selon les pays.

Nous résumons les données dans le tableau suivant.

**TAB 1. Liste des variables**

Libellés des variables utilisées	Signification
$X_1$	charges fiscales
$X_2$	Corruption
$X_3$	Urbanisation
$Y_1$	Taux de croissance des espèces
$Y_2$	Croissance du produit intérieur
$Y_3$	Taux de chômage

Source : élaboré par nos soins

### **3. Résultats**

Une fois que le modèle d'équation structurelle est utilisé pour mesurer la taille de l'économie informelle, les coefficients estimés sont présentés dans le tableau 3.

Après estimation du modèle MIMIC, des tests statistiques du modèle ont été réalisés. Les résultats montrent que le modèle respecte et satisfait les conditions de stabilité du SEM. Les coefficients estimés ont tous une signification statistique élevée.

**TAB 2 Statistiques descriptives des variables utilisées dans le modèle d'étude**

	Taux de croissance du cash (%)	Taux de chômage (%)	Corruption (indice)	Croissance du PIB (%)	Charge fiscale (%)	Urbanisation (%)
<b>Mean</b>	24.29862	10.48095	36.80952	4.194993	21.52489	57.11905
<b>Median</b>	23.12883	9.600000	37.00000	4.234850	21.45589	56.90000
<b>Maximum</b>	29.76185	13.90000	47.00000	7.574632	26.49263	62.50000
<b>Minimum</b>	22.40847	8.900000	32.00000	1.059856	18.78977	52.70000
<b>Std. Dev.</b>	2.199975	1.731075	4.020187	1.880522	2.024872	3.167905
<b>Skewness</b>	1.360509	0.969043	0.828643	0.210095	0.497942	0.199007
<b>Kurtosis</b>	3.386668	2.476692	3.132680	2.355478	2.818387	1.711151
<b>Sum</b>	510.2710	220.1000	773.0000	88.09485	452.0227	1199.500
<b>Sum Sq. Dev.</b>	96.79784	59.93238	323.2381	70.72728	82.00214	200.7124
<b>Observations</b>	21	21	21	21	21	21

Source : élaboré par nos soins

**TAB 3 Résultats de la régression de l'équation MIMIC**

Variable de cause			variable indicatrice		
Charge fiscale	-0.151	0.000	Taux de croissance du cash	0.581	0.005
Urbanisation	-0.198	0.000	Croissance du PIB	0.031	0.899
Corruption	0.253	0.000	Taux de chômage	1	
Tests statistiques					
RMSA (p-value)	5.658	(0.000)			
$\chi^2/df$ (p-value)	113.44	(0.000)			
Nombre d'observations		21	21	21	21

Source : élaboré par nos soins

Avec les résultats de la régression, le modèle MIMIC estimé à la forme suivante:

$$\mu = -0,15 x_{1t} + 0,25 x_{2t} - 0,19 x_{3t} + \int \quad (6)$$

Ces résultats nous donnent une estimation de la taille de l'économie informelle. Comme mentionné, cette estimation doit être normalisée en nombre par une étape de normalisation des données en utilisant une année de base donnée. Pour s'assurer que les résultats pour le Maroc sont objectifs, l'année 2000 est adoptée comme année de base. L'année de base est 2000 car en cette année il existe une estimation du secteur informel au Maroc de Schneider, Buehn et Monténégro (2010), et c'est l'article le plus cité dans la littérature qui se concentre sur la mesure du secteur informel par la méthode MIMIC. Cet article évalue l'économie informelle à 36,40% du PIB en 2000.

La normalisation des données sur la base de l'année de base sélectionnée (2000) est entreprise à l'aide de la formule de l'équation 4. Sur cette hypothèse, pour estimer l'échelle de l'économie informelle en 2018, nous définissons ce qui suit :

Nous remplaçons les valeurs xi ( $i = 1,2,3$ ) en 2000 et 2018 dans l'équation 6 afin d'estimer la taille de l'économie informelle au Maroc en 2018.

$$\begin{aligned} \mu_{2000} &= -0,15 x_{2000} + 0,25 x_{2000} - 0,19 x_{2000} \\ &= -0,15 (19,67) + 0,25 (4,7) - 0,19 (53,3) \\ &= -11,90 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mu_{2018} &= -0,15 x_{2018} + 0,25 x_{2018} - 0,19 x_{2018} \\ &= -0,15 (21,90) + 0,25 (4,3) - 0,19 (62,5) \\ &= -14,08 \end{aligned}$$

En remplaçant les deux valeurs ci-dessus par la formule de l'équation 4 par  $\eta * 2000 = 36,4$ , nous obtenons le résultat suivant :

$$\mu_{2018} = \frac{\mu_{2018}}{\mu_{2000}} \times \mu_{2000} = \frac{-14,08}{-11,90} \times 36,4 = 43,06(\% \text{ PIB}).$$

Un remplacement similaire est effectué pour toutes les années de 1998 à 2018. La taille de l'économie informelle (en pourcentage du PIB officiel) du Maroc pour la période 1998-2018 est illustrée dans le tableau 4.

**TAB 4 Estimations de la taille de l'économie informelle au Maroc (% du PIB), 1998-2018**

<b>Années</b>	<b>Économie informelle au Maroc (% du PIB)</b>
<b>1998</b>	36,58 %
<b>1999</b>	36,78 %
<b>2000</b>	36,4 %
<b>2001</b>	36,93 %
<b>2002</b>	37,3 %
<b>2003</b>	37,65 %
<b>2004</b>	37,98 %
<b>2005</b>	39,25 %
<b>2006</b>	39,76 %
<b>2007</b>	41 %
<b>2008</b>	42,54 %
<b>2009</b>	41,65 %
<b>2010</b>	41,57 %
<b>2011</b>	42,14 %
<b>2012</b>	42,48 %
<b>2013</b>	42,11 %
<b>2014</b>	42,16 %
<b>2015</b>	42,31 %
<b>2016</b>	42,69 %
<b>2017</b>	42,89 %
<b>2018</b>	43,08 %

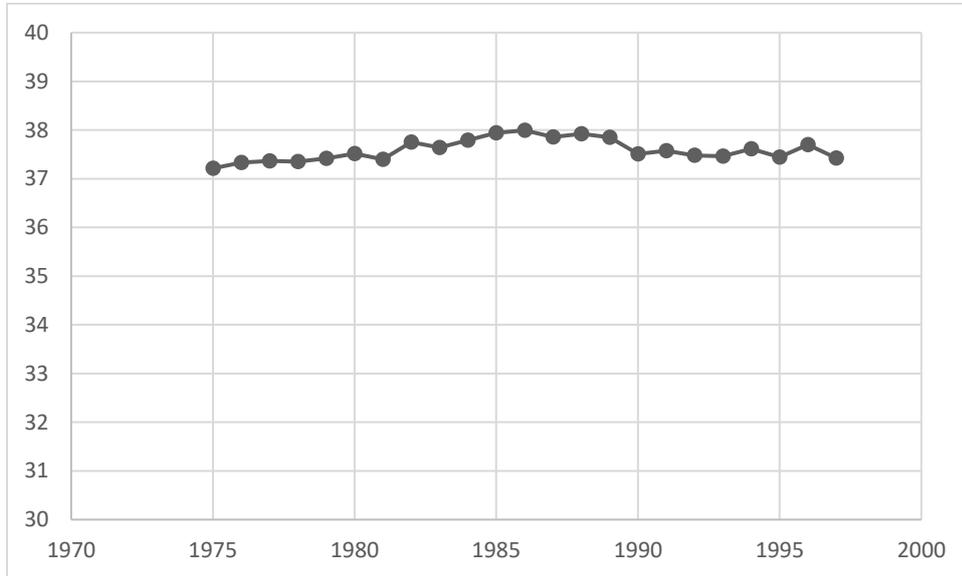
Source : élaboré par nos soins

Ces résultats indiquent que l'économie informelle du Maroc a eu tendance à augmenter pendant la période 1998-2018, en particulier à partir de 2002, bien qu'elle ait eu tendance à diminuer de 2009 à 2010. Chaque année, ce secteur a augmenté pour cette période en moyenne. Cela présente de nombreux défis auxquels le Maroc doit faire face pour gérer et contrôler l'expansion

de ce secteur. L'analyse et l'identification des causes de la croissance de l'économie informelle sont en effet nécessaires pour contrôler et réduire ce secteur.

FIG 3 évolution de l'économie informelle au Maroc (% du PIB), 1975-2000

Alaoui Moustain, Fatima (2004)<sup>3</sup>

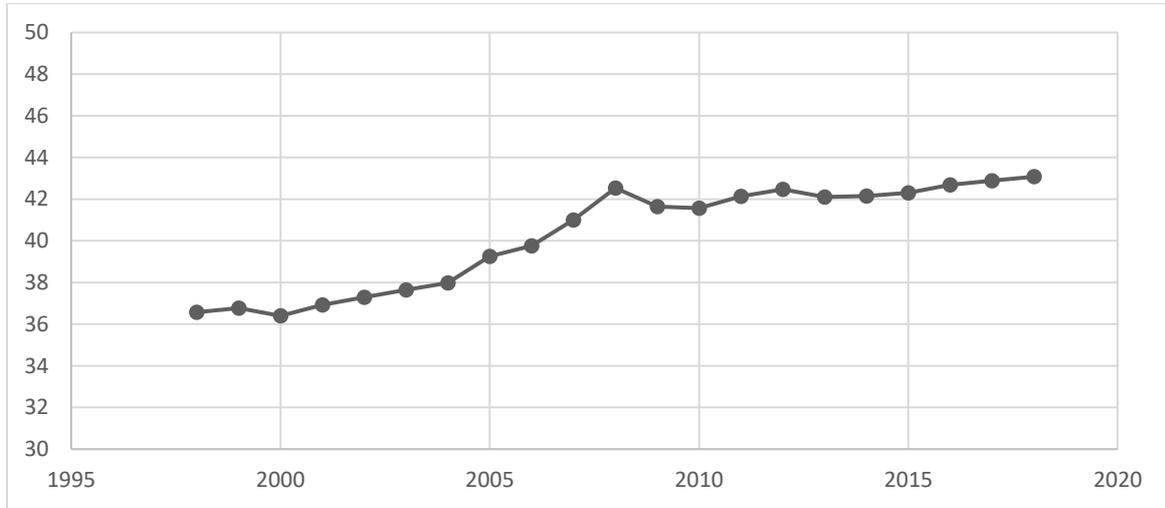


Source : élaboré par nos soins

La figure 3 montre la tendance de l'économie informelle pour l'économie marocaine sur la période 1975-2000 selon les résultats de Alaoui Moustain, Fatima (2004). L'évolution de l'économie informelle en proportion du PIB enregistré semble avoir été assez stable au cours de la période sous revue, s'établissant en moyenne à 37%. Cela implique que le marché informel a été aussi volatil avec le PIB officiel à court terme depuis les années 1970. Cela implique que les distorsions du marché qui encouragent généralement les individus à rejoindre l'économie informelle ne se sont pas aggravées, d'où la stagnation du rapport au PIB.

<sup>3</sup> Alaoui, M.F. Z. (2004). Market distortions and the informal economy: The case of Morocco. Economics Working Paper Series. The Department of Economics, Lancaster University.

FIG 4 évolution de l'économie informelle au Maroc (% du PIB), 1998-2018



Source : élaboré par nos soins

---

## Conclusion :

Afin d'estimer la taille de l'économie informelle au Maroc, nous avons utilisé l'approche MIMIC. On constate que la taille de l'économie informelle au Maroc est égale à 43,8 % du PIB en 2018.

Notre conclusion indique que l'économie informelle du Maroc a eu tendance à augmenter pendant la période 1998-2018, en particulier à partir de 2002, bien qu'elle ait eu tendance à diminuer de 2009 à 2010. Chaque année, ce secteur a augmenté pour cette période en moyenne. Cela présente de nombreux défis auxquels le Maroc doit faire face pour gérer et contrôler l'expansion de ce secteur.

Ces résultats sont importants pour avoir une vision réelle de la taille de l'économie, car les indicateurs traditionnels, comme le PIB, ne donnent pas toujours une image fidèle de l'économie. Afin d'établir une bonne politique économique, le gouvernement doit d'abord connaître la taille réelle de l'économie. Désormais, avec un secteur informel qui représente 43,8 % du PIB en 2018, nous pensons qu'il est important de prendre en compte ce secteur dans l'élaboration des politiques.

Bien que les critiques, l'approche MIMIC reste la meilleure méthode pour estimer la taille du secteur informel, mais cette méthode nécessite des données détaillées afin de donner des résultats fiables. L'une des limites de notre étude est que nous ne disposons pas d'une grande quantité de données. Le problème de la disponibilité des données est un problème courant pour les pays en développement. Les travaux futurs avec des données étendues ou une nouvelle approche de mesure sont les bienvenus dans ce domaine de recherche.

---

## **Bibliographie :**

- Cagan, P. (1958). The demand for currency relative to the total money supply. *Journal of political economy*, 66(4), 303-328.
- Tanzi, V. (1983). The underground economy in the United States: Annual estimates, 1930-80 (L'économie clandestine aux Etats-Unis: Estimations annuelles, 1930-80)(La "economía subterránea" de Estados Unidos: Estimaciones anuales, 1930-80). *Staff Papers-International Monetary Fund*, 283-305.
- Kaliberda, A., & Kaufmann, D. (1996). Integrating the unofficial economy into the dynamics of post-socialist economies: A framework of analysis and evidence. *The World Bank*.
- Frey, B. S., & Weck, H. (1983). Estimating the shadow economy: a 'naive' approach. *Oxford economic papers*, 35(1), 23-44.
- Giles, D. E. A. (1999a). Measuring the hidden economy: Implications for econometric modelling, *Economic Journal*. 109: 370-380.
- Giles, D. E., Tedds, L. M., & Werkneh, G. (2002). The Canadian underground and measured economies: Granger causality results. *Applied Economics*, 34(18), 2347-2352.
- Dell'Anno, R. (2003). Estimating the shadow economy in Italy: A structural equation approach (No. 2003-7).
- Tedds, L. M., & Giles, D. E. (2002). *Taxes and the Canadian underground economy*. Toronto: Canadian Tax Foundation.
- Bajada, C., & Schneider, F. (2005). The shadow economies of the Asia-Pacific. *Pacific Economic Review*, 10(3), 379-401.
- Breusch, T. (2005). Estimating the underground economy using MIMIC models. Working Paper, National University of Australia, Canberra, Australia.
- Schneider, F., & Buehn, A. (2007). Shadow economies and corruption all over the world: revised estimates for 120 countries. *economics*, 1(1).
- Pickhardt, M., & Sardà Pons, J. (2006). Size and scope of the underground economy in Germany. *Applied Economics*, 38(14), 1707-1713.
- Buehn, A., Karmann, A., & Schneider, F. (2009). Shadow economy and do-it-yourself activities: the German case. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 701-722.

Lippert, O., & Walker, M. (Eds.). (1997). *The underground economy: global evidence of its size and impact*. The Fraser Institute.

Dell'Anno, R. (2003). *Estimating the shadow economy in Italy: A structural equation approach* (No. 2003-7).

Elgin, C., & Oyvatt, C. (2013). *Lurking in the cities: Urbanization and the informal economy*. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 36-47.

Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). *Shadow economies all over the world: New estimates for 162 countries from 1999 to 2007*. World Bank policy research working paper, (5356).

Alaoui Moustain, F. Z. (2004). *Does financial development cause economic growth? An empirical investigation drawing on the Morocco*

## L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc

### The Impact of Organizational Justice on Affective Commitment in the Public Administration in Morocco

Auteur 1 : TSOULI MOUSTAILED Jamal,

Auteur 2 : DRISSI SAIDI Salim,

**TSOULI MOUSTAILED Jamal**, (Enseignant chercheur, PhD)  
Université Mohammed V / Faculté des Sciences de l'Education de Rabat, Maroc  
[tsoulijamal@gmail.com](mailto:tsoulijamal@gmail.com)

**DRISSI SAIDI Salim**, (Etudiant Chercheur, PhD)  
Université Mohammed V / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat Agdal, Maroc  
[salimds@gmail.com](mailto:salimds@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** : Tsouli Moustailed. J & Drissi Saidi. S (2021) « L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 105-130.

**Date de soumission** : Mai 2021

**Date de publication** : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648349

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

L'objectif du présent article est de tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc. Pour réaliser cet objectif nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste, en menant une étude quantitative, tout en adoptant une approche déductive. Nous avons élaboré un questionnaire que nous avons administré à un échantillon de fonctionnaires n=49. L'analyse des résultats a mis en lumière dans un premier lieu, une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ensuite, l'analyse des régressions a fait émerger l'impact de la justice procédurale sur l'engagement affectif des fonctionnaires.

**Mots clés : Justice organisationnelle, engagement organisationnel, engagement affectif.**

## Abstract

The objective of this paper is to test the impact of organizational justice on the affective commitment of employees in the public administration in Morocco. To achieve this objective, we opted for a positivist epistemological position, adopting a quantitative study, while adopting a deductive approach. We developed a survey that we administered to a sample of employees n=49. The analysis of the results revealed at first, a relationship between the four dimensions of organizational justice and the affective commitment. Then, the regressions analysis revealed the impact of procedural justice on the affective commitment of the employees.

**Keywords: Organizational justice, organizational commitment, affective commitment.**

## Introduction

Les managers responsables de la prise de décision stratégique dans les différents types d'organisations, sont à nos jours conscients de la place prépondérante qu'occupe le capital humain dans le développement durable des organisations. Ces dernières sont des entités sociales, caractérisées par l'engagement d'un certain nombre d'individu de différents profils, en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Selon Henry Ford, « les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ». Peu importe le type ou la taille de l'organisation au sein duquel l'individu exerce son travail, le facteur humain représente la principale richesse dont dispose l'organisation. Sans Hommes, elle ne peut ni exister, ni maximiser ses profits, ni assurer sa pérennité.

En effet, l'organisation qui souhaite garder une place dans l'environnement actuel, caractérisé par la permanence du changement, et qui vise à garantir une performance durable, doit valoriser ses ressources humaines (Whitener, 2001 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Conway et Monks, 2009) et maintenir un niveau d'engagement auprès d'eux. Dans ce sens, la notion d'engagement organisationnel a commencé à susciter l'intérêt des organisations (Meyer et Allen, 1991 ; Allen et Meyer, 1996 ; Dorenbosch et al., 2006).

Plusieurs chercheurs ont mis en lumière l'existence d'une relation entre l'engagement organisationnel et les différents comportements organisationnels telles que : l'absentéisme, la productivité, le taux de roulement, le bien-être des employés, et la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990 ; Colquitt et al., 2001 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Whitener, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Koh et Boo, 2004 ; Simard et al., 2005 ; Dorenbosch et al., 2006 ; Fischer et Smith, 2006 ; Fiorito et al., 2007 ; Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Chew et Chan, 2008 ; Su et al., 2009 ; Conway et Monks, 2009 ; Sulu et al., 2010 ; Khan et al., 2011 ; Behson, 2011 ; Caykoylu et al., 2011).

La justice organisationnelle est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature managériale. Comme le note Greenberg (1990), les chercheurs « ont depuis longtemps reconnu l'importance des idéaux de justice organisationnelle comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus. Les perceptions de justice sont de puissants déterminants des comportements des individus dans l'organisation (Manville, 2008). Autrement dit, comprendre comment les employés perçoivent la justice ou l'injustice dans leur lieu de travail, permet de comprendre le développement de leur comportement organisationnel (Maleki et Taheri, 2012).

Plusieurs études indiquent qu'un sentiment accru de justice peut avoir un impact positif sur divers aspects du comportement organisationnel, tels que la satisfaction, la confiance organisationnelle, les comportements de citoyenneté organisationnelle, ainsi que l'engagement organisationnel (Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky, 2000 ; McLean, 2009 ; Wang et al., 2010 ; Crow et al., 2012 ; Suliman et Kathairi, 2013). En outre, les chercheurs ont mis en évidence l'incidence de la justice perçue par les individus sur leur engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector 2001 ; Meyer et al. 2002 ; El Akremi et al. 2006). Des études menées dans différents secteurs d'activité et pour différentes catégories de personnels, confirment en effet que les salariés ayant le sentiment d'être traités de manière juste dans leur travail sont plus motivés et plus impliqués vis-à-vis de leur organisation (Manville 2008 ; Müller et Djuatio 2011).

Au Maroc, le tissu économique, social, et politique fait face à plusieurs défis. C'est pour cette raison que plusieurs chantiers ont été lancés en vue de relever ces défis, et de garantir le développement humain et social aux citoyens marocain. Dans cette mouvance socioéconomique, l'administration publique a connu plusieurs réformes en vue d'améliorer son efficacité pour servir l'intérêt public. A cet effet, l'axe des ressources humaines des différents départements ministériels et administrations publiques représente un axe stratégique majeur. C'est dans cet état d'esprit que nous avons décidé de mener cette étude pour vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc.

D'une part, la justice organisationnelle est un concept qui se réfère à la perception de la justice par rapport au traitement qu'un employé subit à l'intérieur d'une organisation (Greenberg, 1993). Quand nous évoquons la justice organisationnelle, nous parlons directement de ses trois dimensions : (1) La justice distributive, qui s'intéresse aux rétributions versées par l'organisation ; (2) La justice procédurale, qui se concentre sur la procédure adoptée par une organisation afin de prendre et exécuter une décision ; Et également (3) la justice interactionnelle, qui porte son attention au traitement interpersonnel entre un supérieur et son subordonné. En effet, la justice organisationnelle désigne la présence et l'utilisation de la justice dans le milieu professionnel (Moorman, 1991).

D'autre part, il est devenu crucial pour la réussite de toute organisation de maintenir une relation d'emploi solide entre l'organisation et ses employés. Et c'est ce qu'on appelle de l'engagement organisationnel. Cette relation a été définie comme un « lien psychologique unissant l'employé

et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer, 1996). L'engagement organisationnel est composé également de trois dimensions qui sont : (1) L'engagement affectif, qui désigne l'attachement de l'individu à son organisation ; (2) L'engagement de continuation (et de départ), qui concerne l'accumulation des avantages au sein de l'organisation ; Et (3) l'engagement normatif qui se caractérise par l'obligation de l'employé de demeurer membre dans une organisation. Il a été mentionné par Meyer & Herscovitch (2001) que de ces trois dimensions, c'est l'engagement affectif qui permet régulièrement de consolider l'engagement des employés au sein des organisations.

C'est dans cette logique que nous avons décidé de poser notre question principale à savoir : Quel est l'impact de la justice organisationnel sur l'engagement affectif ?

La recension des écrits scientifiques que nous avons menée pour répondre à cette problématique nous a permis de définir quatre hypothèses principales, que nous avons testées tout au long de cette recherche, et ce, afin de réaliser l'objectif principal de cette recherche, qui vise à tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc. Pour se faire, nous présenterons dans ce qui suit la méthodologie adoptée, les résultats de notre enquête de terrain, et la discussion de ces résultats.

### **1. Problématique, hypothèses, et méthodologie de recherche**

La réforme de l'administration publique au Maroc s'inscrit dans une vision qui a comme objectif de la mettre au service des citoyens et des entreprises, de la rendre capable d'assurer la continuité des services publics de qualité, tout en servant l'intérêt général. Le renforcement des capacités des ressources humaines et de leur engagement auprès des citoyens constitue un levier fondamental, à côté des actions de restructuration et de modernisation de son fonctionnement. La justice organisationnelle semble être un facteur essentiel influençant le comportement des fonctionnaires en général, et leur engagement en faveur de l'administration en particulier. En général, la justice organisationnelle joue un rôle important pour mobiliser les employés, favoriser leur engagement et garantir leurs contributions en faveur de l'organisation. C'est dans cet état d'esprit que s'inscrit notre recherche, qui vise à déterminer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine.

Pour cerner théoriquement notre problématique, nous nous sommes basées sur une revue des écrits scientifiques qui aborde la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Cette recension des écrits nous a conduit à poser la question principale qui a guidé notre réflexion à savoir : Quelles sont les dimensions de la justice organisationnelle qui ont un impact significatif sur l'engagement affectif ?

Cette question a été déclinée en plusieurs questions spécifiques, dans une logique rationnelle, respectant les principes d'analyse statistique des différentes variables et de leurs modalités. Nous avons posé en conséquence les questions suivantes :

- ❖ **Comment les fonctionnaires perçoivent-ils la justice organisationnelle ?**
- ❖ **Quel est le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires ?**
- ❖ **Existe-t-il une relation entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif ?**
- ❖ **Existe-t-il un impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif ?**

La justice est considérée comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus. Et comme la note Manville (2008), les perceptions de la justice organisationnelle peuvent avoir des impacts sur les attitudes et les comportements de ces individus, comme la satisfaction, la confiance organisationnelle, la performance, ainsi que l'engagement organisationnel. À ce propos, si la perception de la justice organisationnelle est positive, les personnes ont tendance à être plus satisfaites et engagées dans leur travail (McFarlin et Sweeney, 1992).

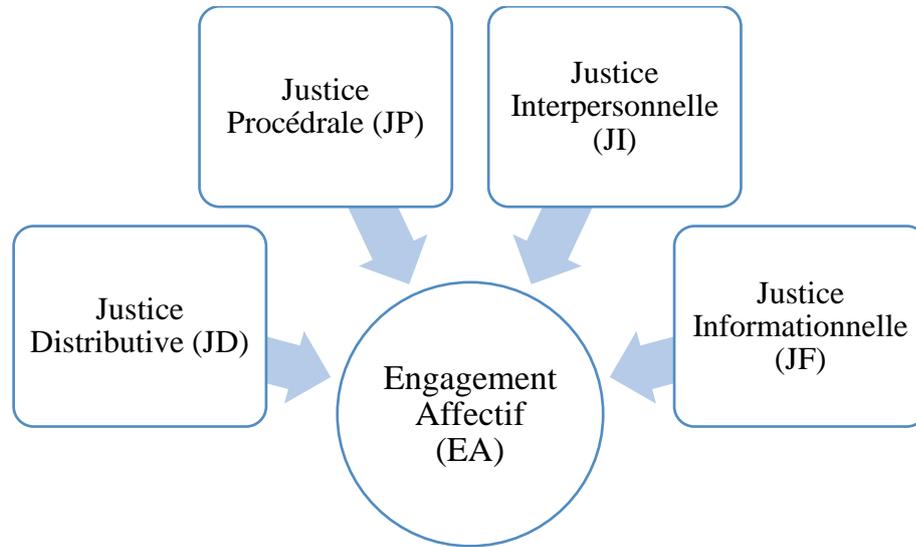
Notre revue de la littérature nous a permis également de définir les hypothèses de recherche, à partir de l'analyse minutieuse des résultats et des conclusions mettant en lien la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Nous avons ainsi proposé comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1 : la justice distributive a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H2 : la justice procédurale a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H3 : la justice interpersonnelle a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H4 : la justice informationnelle a un impact sur l'engagement Affectif**

Nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste, en menant une étude quantitative avec une approche déductive, en vue de tester la relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Nous avons donc opté pour un questionnaire qui se compose des items relatifs aux variables de notre modèle présenté dans la figure ci-dessous, tout en utilisant l'échelle de Likert de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord).

**Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche**



**Source : élaboré par nos soins.**

Le questionnaire a été testé puis envoyé à des fonctionnaires d'une administration publique marocaine (n=49). Les données recueillies ont fait l'objet de différentes analyses statistiques, à savoir : L'analyse descriptive, afin de mesurer le niveau de justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires au sein de l'administration publique. L'analyse corrélationnelle, permettant de tester la relation de lien entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Et l'analyse des régressions, en vue de tester les quatre hypothèses susvisées. Nous présentons dans ce qui suit les principaux résultats de notre recherche ainsi que la discussion de ces résultats.

## **2. Présentation et analyse des résultats**

Nous présenterons donc les caractéristiques de la population étudiée, la fiabilité des items ainsi que les différentes analyses réalisées, à savoir : l'analyse descriptive, l'analyse corrélationnelle et l'analyse des régressions. Ensuite, nous procéderons au test de nos hypothèses et après nous discuterons les résultats obtenus.

### **1.1 Caractéristiques de l'échantillon**

Nous remarquons au niveau du genre que 52% de l'échantillon sont des hommes, et que 48% sont des femmes. Ceci se traduit par une égalité des chances au niveau du genre.

**Tableau N°1 : Répartition de l'effectif selon le genre**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	20	47,6	47,6	47,6
	Homme	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Quatre tranches d'âge ont été définies pour notre échantillon. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre 31 et 40 ans, avec un pourcentage de 45%. En deuxième lieu, nous avons la catégorie ayant un âge de 41 à 50 ans. Elle représente 29% de l'échantillon, suivi par la catégorie ayant un âge de 50 ans (19%) et finalement, la population avec un âge moins de 30 ans (7%).

**Tableau N°2 : Répartition de l'effectif selon l'âge**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	3	7,1	7,1	7,1
	31 à 40 ans	19	45,2	45,2	52,4
	41 à 50 ans	12	28,6	28,6	81,0
	50 ans et plus	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

L'ancienneté dans l'organisation est une variable déterminante dans la construction des perceptions et le façonnement des attitudes individuelles. La répartition de l'effectif selon l'ancienneté montre que les gens ayant une ancienneté entre 10 et 20 ans représentent 48% de l'échantillon. Pour la catégorie des répondants ayant une ancienneté entre 20 et 30 ans, elle représente 24% de l'échantillon. Ensuite, nous avons la catégorie de 5 à 10 ans d'ancienneté, qui représente 21% de l'échantillon. Finalement les répondants ayant plus de 30 ans d'ancienneté étaient uniquement 7% de l'échantillon.

**Tableau N°3 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté**

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5/10 ans	9	21,4	21,4	21,4
	10/20 ans	20	47,6	47,6	69,0
	20/30 ans	10	23,8	23,8	92,9
	30 ans et plus	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Le niveau de formation des individus dans notre échantillon varie de la simple formation de technicien à un niveau plus avancé du type Bac+5 et plus. Les résultats du tableau 4 indiquent que parmi les 42 répondants, 74% ont un niveau de formation de bac +5 et 7% de l'échantillon ont un niveau de formation bac +4. Ensuite, nous avons 14% des répondants ayant un niveau de formation de bac +3, alors 5% ont un niveau de formation de bac +2. Il convient donc de conclure que la majorité des répondants ont un niveau de formation de bac +5 avec un grand pourcentage de 74%.

**Tableau N°4 : Répartition de l'effectif selon le niveau de formation**

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bac+2	2	4,8	4,8	4,8
	Bac+3	6	14,3	14,3	19,0
	Bac+4	3	7,1	7,1	26,2
	Bac+5 et plus	31	73,8	73,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Les fonctionnaires qui ont répondu à notre questionnaire ont différents statuts au sein de leur administration. Il est annoncé dans le tableau ci-dessous que 43% de l'échantillon sont des ingénieurs, 31% sont des administrateurs, 14% sont des techniciens, 5% représentent les cadres bancaires, 3% sont des directeurs Micro finance. Finalement, on a les réalisateurs et les agents de contrats qui représentent 2%.

**Tableau N°5 : Répartition de l'effectif selon le statut d'emploi**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ingénieur	18	42,9	42,9	42,9
	Administrateur	13	31,0	31,0	73,8
	Technicien	6	14,3	14,3	88,1
	Cadre bancaire	2	4,8	4,8	92,9
	Directeur micro finance	1	2,4	2,4	95,2
	Réalisateur	1	2,4	2,4	97,6
	Agent à contrat	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

La variété des profils constituant notre échantillon représente un point positif, dans la mesure où elle nous a permis de recueillir les différentes perceptions autour de notre objet de recherche, et d'avoir ainsi une richesse au niveau des données, en vue d'une meilleure vérification de nos hypothèses.

### 2.1 Analyse de la fiabilité du questionnaire

Avant d'analyser les données recueillies, il est nécessaire d'analyser la fiabilité des questions posées dans le questionnaire.

**Tableau N°6 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,988	,990	29

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Nous remarquons que la valeur du coefficient  $\alpha$  (Alpha de Cronbach) est de 0.988, cela veut dire que la cohérence interne des items est forte. En d'autres termes, notre échelle de mesure est fiable et les items sont cohérents.

### 3.1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive sert à décrire l'échantillon de l'étude et à évaluer la dispersion des scores des participants sur les variables mesurées. Elle nous permet de décrire ces variables à l'aide des mesures de tendance centrale et de dispersion.

Le Tableau 7 présente donc les résultats des statistiques descriptives. Il contient les informations relatives au nombre d'observations, à la moyenne, à l'écart-type, au minimum et au maximum pour chacune des variables étudiées.

**Tableau N°7 : Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Justice Distributive	42	2,3946	,63951	1,29	4,00
Justice Procédurale	42	2,3214	,69003	1,00	3,33
Justice Informationnelle	42	2,2798	,72667	1,00	4,00
Justice Interpersonnelle	42	2,9107	,78247	1,00	4,00
Engagement Affectif	42	2,5272	,70798	1,00	4,00
N valide (liste)	42				

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

D'après ces résultats, nous remarquons que les moyennes des cinq dimensions étudiées ont des valeurs proches, qui varient entre 2,27 et 2,91. En nous rapportant notre échelle de mesure de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), et en considérant qu'une moyenne supérieure à 2 tend vers la valeur d'une moyenne qui égale 3 nous constatons que :

Les participants à l'étude sont en accord avec les énoncés mesurant la justice distributive ( $m=2,39$ ). En fait, les fonctionnaires de manière générale perçoivent un équilibre entre les efforts déployés et les rétributions obtenues. Un sentiment de justice lié à la distribution de récompenses est ainsi ressenti par ces derniers.

Pour la justice procédurale, les répondants sont en accord avec les énoncés mesurant cette dimension ( $m=2,32$ ). Ceci confirme que les procédures sont mises en œuvre équitablement pour tout le monde.

Concernant la justice informationnelle, les répondants sont – en moyenne – proche d'être « d'accord » avec les énoncés mesurant cette variable ( $m=2,27$ ). Ceci met en évidence que les fonctionnaires, d'une manière générale, ont tous accès aux informations qui sont fiables et complètes.

Quant à la justice interpersonnelle, les résultats prouvent également que les participants à l'étude sont en accord avec les énoncés mesurant cette dimension ( $m=2,91$ ). En effet, ces participants semblent généralement être satisfaits de leurs relations interpersonnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques.

De ce fait, on se permet de dire que les personnes interrogées éprouvent la présence de la justice que ce soit sur le plan de la distribution salariale, de l'application des procédures, du partage de l'information, et du traitement interpersonnel des supérieurs vis-à-vis des subordonnés.

En ce qui concerne notre variable dépendante qui est l'engagement affectif, elle a une moyenne de 2,52. Les répondants sont en accord avec les énoncés mesurant cette variable. Ce qui signifie qu'ils s'estiment être attachés de manière affective à l'administration.

Ainsi, nous remarquons que les valeurs de l'écart-type pour chacune des variables varient entre 0.63 et 0.78. Ces valeurs sont donc faibles par rapport à la moyenne (qui varie entre 2,27 et 2,91), ce qui signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne. Autrement dit, les perceptions de notre échantillon sont homogènes.

Après l'analyse descriptive, nous allons procéder à l'analyse corrélacionnelle qui va nous permettre de vérifier l'existence d'une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires.

#### **4.1 Analyse corrélacionnelle**

Pour étudier la liaison entre les deux variables que nous traitons : la justice organisationnelle (variable indépendante) et l'engagement affectif (variable dépendante), nous allons procéder à l'analyse corrélacionnelle. Nous avons analysé en premier lieu les corrélacions entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle). Nous avons analysé en second lieu les corrélacions entre ces dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif.

##### **1.4.2. Corrélacions des dimensions de la justice organisationnelle**

Le tableau 8 constitue la matrice de corrélacion de Pearson ( $r$ ) sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle.

**Tableau N°8 : Matrice de Corrélations des dimensions de la justice organisationnelle (Corrélation de Pearson) N=42**

			Justice Distributive	Justice Procédurale	Justice Informationnelle	Justice Interpersonnelle
Justice Distributive	Corrélation de Pearson			,932**	,956**	,897**
	Sig. (Bilatérale)			,000	,000	,000
	N		42	42	42	42
Justice Procédurale	Corrélation de Pearson		,932**		,957**	,920**
	Sig. (Bilatérale)		,000		,000	,000
	N		42	42	42	42
Justice Informationnelle	Corrélation de Pearson		,956**	,957**		,922
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000		,000
	N		42	42	42	42
Justice Interpersonnelle	Corrélation de Pearson		,897**	,920**	,922**	
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000	
	N		42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Comme nous pouvons le remarquer, ces corrélations varient entre 0,897 et 0,957 ce qui est très significatif. De ce fait, les dimensions de la justice organisationnelle entretiennent une forte relation entre elles. Nous allons également mesurer le lien entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif et montrer la force de la relation entre ces variables.

#### 1.4.2. Corrélations entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif

Le Tableau 9 présente les résultats de la matrice de corrélation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Nous constatons que les valeurs du coefficient de corrélation varient entre  $r=0,924$  et  $r=0,963$ .

**Tableau N°9 : Matrice de Corrélations entre les dimensions de la justice organisationnelle et 'engagement affectif (Corrélation de Pearson) N=42**

		Engagement Affectif
Justice Distributive	Corrélation de Pearson	,940**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Procédurale	Corrélation de Pearson	,963**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Informationnelle	Corrélation de Pearson	,952**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Interpersonnelle	Corrélation de Pearson	,924**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Au sein de cette matrice, nous remarquons qu'il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre la justice distributive et l'engagement affectif ( $r=0,940$  ;  $p=0.000$ ). Selon ce résultat, nous pouvons constater que, plus les fonctionnaires perçoivent de la justice distributive au sein de l'administration, plus leur niveau d'engagement affectif est élevé.

Entre la justice procédurale et l'engagement affectif, il existe aussi une corrélation positive et significative ( $r=0,963$  ;  $p=0.000$ ). Cela signifie que, plus il y a de la justice procédurale au sein de l'administration, plus le niveau d'engagement affectif est élevé.

Pour la justice informationnelle et l'engagement affectif, nous remarquons qu'il existe une corrélation positive et significative entre ces deux variables ( $r=0,952$  ;  $p=0.000$ ). Ce résultat montre également que, plus il existe de la justice informationnelle au sein de l'organisation, plus le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires est important.

Quant à la relation entre la justice interpersonnelle et l'engagement affectif, Il existe également une corrélation positive et significative entre ces variables ( $r= 0,924$  ;  $p=0.000$ ). Nous déduisons ainsi que, plus les fonctionnaires perçoivent de la justice interpersonnelle, plus leur niveau d'engagement affectif est élevé.

Nous retenons que les quatre dimensions de justice organisationnelle sont corrélées positivement et significativement avec l'engagement affectif. En d'autres termes, plus les sujets perçoivent de la justice distributive, procédurale, interpersonnelle ou informationnelle et plus ils sont affectivement engagés. Suite aux valeurs significatives de corrélations entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif, nous avons procédé au calcul de la moyenne des quatre dimensions de la justice organisationnelle, pour vérifier ensuite sa corrélation avec l'engagement affectif. Le tableau suivant présente le résultat de cette corrélation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante.

**Tableau N°10 : Matrice de corrélations de la moyenne des dimensions de la justice organisationnelle avec l'engagement affectif**

		Justice Organisationnelle	Engagement Affectif
Justice Organisationnelle	Corrélation de Pearson	1	,970**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	42	42
Engagement Affectif	Corrélation de Pearson	,970**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Nous remarquons donc une forte corrélation ( $r=0,970$ ) entre la moyenne des dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ce qui confirme l'existence d'une relation entre les deux variables. Toutefois, cette relation ne nous permet pas de vérifier le lien de cause

à effet, ce qui nous a poussés à procéder à l'analyse des régressions multiples, pour déterminer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif.

### 5.1 L'analyse des régressions

L'objectif général de la régression multiple (terme utilisé initialement par Pearson, 1908) est d'étudier l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante. En d'autres termes, cette analyse va nous permettre de vérifier la relation de cause à effet entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle) et l'engagement affectif des fonctionnaires, ce qui va permettre par conséquent de tester nos hypothèses.

Le tableau 11 indique les variables explicatives qui ont été introduites dans notre modèle.

**Tableau N°11 : Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Justice Interpersonnelle Justice Distributive Justice Procédurale Justice Informationnelle <sup>b</sup>	.	
a. Variable dépendante : Engagement Affectif			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Après avoir intégré les quatre modalités de notre variable indépendante avec la variable dépendante, nous allons vérifier jusqu'à quel niveau de variation ces modalités de la justice organisationnelle expliquent l'engagement affectif. Le tableau 12 présente les résultats concernant le coefficient R et R<sup>2</sup> de corrélation de régression multiple.

**Tableau N° 12 : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,973 <sup>a</sup>	,946	,940	,17315	,946	162,114
Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F			
1	4	37	,000		,373	
a. Prédicteurs : (Constante), Justice Interpersonnelle, Justice Distributive, Justice Procédurale, Justice Informationnelle						
b. Variable dépendante : Engagement Affectif						

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Nous constatons que le coefficient R est très élevé (0.973). Cela signifie que les variables indépendantes prédisent la variable dépendante. Et parce que R englobe toutes les variables indépendantes, il se pourrait qu'une variable indépendante ne contribue pas au résultat, il faudra donc examiner le tableau 14 (coefficients) pour plus de précisions. Le coefficient R<sup>2</sup>= (0.946/ 94,6%) il indique le niveau de variation de l'engagement affectif tel qu'il est expliqué par les quatre modalités de la justice organisationnelle. En effet, les 4 variables indépendantes ensemble expliquent la variable dépendante dans un fort pourcentage de 94,6%.

L'erreur standard de l'estimation doit avoir une petite valeur afin de prouver la stabilité du modèle, attestant ainsi de son pouvoir prédictif. La valeur ici est de 0.17315, ce qui nous permet de déduire que le modèle est stable. Par la suite, il sera important de voir la valeur de la variation de F (test de Fisher) qui doit être la plus grande possible. En effet, la variation affichée est de F=162.114, ce qui représente un très haut niveau de significativité.

Dans le tableau 13 (ANOVA), nous remarquons qu'il existe une similarité au niveau de la valeur F. De plus, le niveau de significativité représente une valeur de 0.000, ce qui veut également dire que l'équation de régression est très bonne. Ceci nous permet de déduire que les variables explicatives contribuent d'une manière très significative dans la variable de l'engagement affectif.

**Tableau N°13 : ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,441	4	4,860	162,114	,000 <sup>b</sup>
	t de Student	1,109	37	,030		
	Total	20,551	41			

a. Variable dépendante : Engagement Affectif

b. Prédicteurs : (Constante), Justice Interpersonnelle, Justice Distributive, Justice Procédurale, Justice Informationnelle

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

Le tableau de calcul du coefficient Bêta standardisé est utile dans le cas de régression multiple, car il permet de déterminer laquelle (ou lesquelles) des variables indépendantes contribue(nt) significativement au modèle. En effet, chaque coefficient Beta est testé en fonction de l'hypothèse nulle voulant que  $B = 0$  dans le modèle.

**Tableau N°14 : Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	
1	(Constante)	,080	,123		,655	,516
	Justice Distributive	,237	,148	,214	1,599	,118
	Justice Procédurale	,512	,146	,499	3,506	,001
	Justice Informationnelle	,124	,168	,127	,737	,466
	Justice Interpersonnelle	,141	,095	,155	1,481	,147

a. Variable dépendante : Engagement Affectif

**Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.**

La significativité doit être inférieure à 0.01 pour pouvoir déduire que le résultat est significatif, et que la variable indépendante a un impact sur la variable dépendante. Ainsi :

- ❖ Si la valeur Bêta  $< 0.29$ , on dit que l'effet est faible ;
- ❖ Si la valeur  $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$ , l'effet est moyen ;
- ❖ Et si la valeur Bêta  $< 0.5$ , l'effet est fort.

Nous pouvons à ce niveau d'analyse tester nos hypothèses grâce à l'analyse de la valeur du coefficient Bêta.

La variable de la justice distributive n'a pas d'effet sur la variable dépendante, son coefficient bêta standardisé est de 0.24,  $T=1.599$  et la significativité est égale à 0.118, ce qui est inférieur à 0.01, et par conséquent, l'effet n'est pas significatif. Ce résultat renvoie à l'absence d'impact de la justice distributive sur l'engagement affectif. De ce fait, notre première hypothèse alternative H1 : la justice distributive a un impact sur l'engagement Affectif est rejetée.

La variable de la justice procédurale a un effet fort sur la variable de l'engagement affectif, son coefficient bêta standardisé est de 0.499 avec un  $T= 3.506$  et une significativité égale à  $0.001 < 0.01$ . Il est donc significatif. La relation de cause à effet est donc significative et forte, puisque la valeur Bêta est supérieure à 0.49. Notre deuxième hypothèse alternative H2 : la justice procédurale a un impact positif sur l'engagement affectif est corroboré, et l'hypothèse nulle est rejetée.

La variable de la justice informationnelle n'a pas un effet sur la variable dépendante, son coefficient bêta standardisé est de 0.127,  $T=0.737$  et une significativité égale à 0.466, il est donc inférieur à 0.01. Ce qui n'est pas significatif. Ceci dit, l'hypothèse alternative H3 : la justice informationnelle a un impact positif sur l'engagement affectif est rejetée.

La variable de justice interactionnelle n'a pas un effet sur la variable engagement affectif, son coefficient bêta standardisé est 0.155,  $T=1.481$  et une significativité égale à 0.147. Il est donc inférieur à 0.01. Ce qui n'est pas significatif. En conséquence, l'hypothèse alternative H4 : la justice interactionnelle a un impact positif sur l'engagement affectif est rejetée.

Nous pouvons conclure donc que seule la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement affectif. Ce qui veut dire que la connaissance du déroulement et de la base de la procédure est un besoin nécessaire pour la majorité des fonctionnaires, qui cherchent toujours à l'assouvir. L'individu va sentir une certaine équité et une sécurité dans son lieu de travail, et comme toute chose étant égale, va certes le pousser à respecter et à sentir une redevabilité et un

engagement affectif par rapport à son administration, dans un contexte de justice procédurale, et non pas distributive, informationnelle ou interpersonnelle.

### 3. Discussion

L'objectif du présent article est de tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif. Raison pour laquelle nous avons formulé et testé quatre hypothèses.

Nous avons observé dans la première étape que les fonctionnaires de cette administration publique, perçoivent de façon positive les dimensions de justice organisationnelle. Ainsi, ils s'estiment attachés de manière affective à l'administration. Les résultats obtenus dans la deuxième étape indiquent qu'il existe une relation forte et significative entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Cela signifie que le niveau d'engagement affectif varie d'une manière positive avec la variation du niveau de la justice organisationnelle. Nous avons opté également pour l'analyse des régressions afin de vérifier la relation de cause à effet entre ces dimensions de justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ainsi, nous avons constaté qu'en dépit de la forte corrélation entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif, il n'existe pas une relation directe de cause à effet entre ces variables. Nous avons également remarqué que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, seule la justice procédurale a un impact sur l'engagement affectif. Ce résultat rejoint les résultats de l'analyse corrélationnelle qui montraient que la justice procédurale est celle qui a la plus forte corrélation avec l'engagement affectif.

Ces résultats ne sont pas conformes aux conclusions de la littérature. En effet, les études déjà réalisées, révèlent que les quatre dimensions de la justice organisationnelle ont un impact sur le développement de l'engagement affectif. En outre, la justice distributive est la dimension de la justice qui détient le niveau d'influence le plus élevé sur l'engagement affectif (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Meyer et al., 2002 ; Behson, 2011 ; Simons et Roberson, 2003 ; Simard et al., 2005 ; Fischer et Smith, 2006 ; Kwon, 2006 ; Paré et Tremblay, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010, Whitener et al., 2001 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

En conséquence, et afin d'argumenter nos résultats, nous allons faire appel à la théorie de Leventhal (1980), qui explique les mécanismes entourant la perception de justice procédurale. Selon cette théorie, il existe six règles permettant d'évaluer l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles. Il s'agit de : (1) La constance d'utilisation des règles procédurales ; (2) Les biais procéduraux des autorités ; (3) La

qualité des informations utilisées dans la prise de décision (4) La possibilité de renverser une décision injuste ; (5) La représentativité des parties prenantes au sein du processus ; Et (6) le niveau d'éthique de la procédure (Leventhal, 1980).

Selon cette théorie, lorsqu'un employé perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, celui-ci réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille (Cohen-Charash et Spector, 2001). Cette théorie permet de croire qu'un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif. De plus, selon Cohen-Charash et Spector (2001), lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décision sont injustes, les employés sentent qu'ils ont peu à perdre en changeant d'employeur. D'ailleurs, ces relations ont été soutenues par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002) et trois études subséquentes (Simons et Roberson, 2003 ; Simard et al., 2000 ; Fischer et Smith, 2006).

Sur le plan empirique, nous comprenons d'après ces résultats que la culture de l'administration publique veille au respect des procédures. Par conséquent, l'efficacité d'une procédure s'explique par la nécessité de juger et de contrôler l'administration à travers la maîtrise et l'application des processus quelles que soient leurs natures, afin de tenir compte de toutes les exigences légales et éviter toutes sortes de dérives et de conflits éventuels entre les fonctionnaires. Le respect de la procédure sert comme preuve du bon travail et de l'équité. Autrement dit, la loi et les règles sont applicables à tout le monde et de la même manière, et il n'y a pas une sorte de discrimination entre les fonctionnaires. Ainsi, lorsque les procédures organisationnelles adoptées dans le cadre de la prise de décision sont justes, cela impacte le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires.

## Conclusion

Le Maroc a lancé sous le règne de Sa Majesté le roi Mohammed VI plusieurs chantiers de développement et de réformes pour faire face aux difficultés économiques et sociales. La réforme de l'administration publique représente un chantier qui occupe une place centrale dans cette mouvance socioéconomique. Elle joue un rôle prépondérant dans la continuité du service public, et se place comme garant de l'intérêt général. La modernisation de l'administration repose particulièrement sur le développement des capacités de ses ressources humaines, et de leur mobilisation en faveur du bien des citoyens. C'est dans cet état de fait que nous avons décidé de mener cette étude dans ce champ d'investigation assez complexe et compliqué, en ayant comme objectif l'analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine. Nous avons opté pour l'étude d'une administration publique au Maroc, en adoptant un positionnement épistémologique positiviste, en menant une recherche quantitative, tout en adoptant une approche déductive.

Les résultats ont montré l'existence d'une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif certes. Mais, seule la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement affectif. Nous pouvons conclure donc que le respect et l'application des procédures, ainsi que la possibilité d'avoir une influence sur la prise des décisions au sein de l'administration, conduiraient les fonctionnaires à percevoir de la justice procédurale, qui contribuerait à améliorer leur engagement affectif. Notons bien que notre champ d'investigation concerne une administration publique, dans laquelle le respect des procédures constitue le socle de base du métier d'agent administratif. Les procédures sont élaborées et appliquées au même pied d'égalité à tous les fonctionnaires. Ceci permet donc d'influencer leur niveau d'engagement envers l'administration. Dans ce sens, lorsque ces fonctionnaires éprouvent la présence de la justice procédurale, leur sentiment d'engagement affectif ne cesse d'accroître et de s'intensifier. Autrement dit, lorsque les procédures organisationnelles adoptées sont justes, cela augmente le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine.

Cette étude ouvre la porte à des recherches futures. D'abord, elle pourrait être utile aux chercheurs qui s'intéressent à l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des employés œuvrant dans d'autres secteurs d'activités. Elle pourrait également servir de piste à des chercheurs désirant tester l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur

d'autres dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Par ailleurs, Les résultats obtenus incitent les managers à faire des choix judicieux quant à l'application des procédures dans l'organisation en général, et les pratiques de gestion des ressources humaines en particulier. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur le rôle de la justice organisationnelle dans l'organisation et sur ce qui peut influencer l'engagement organisationnel de leurs employés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Behson, S. J. (2011). The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis. *Organization Management Journal*, 8(4), 205-217.
- Caykoylu, S., Egri, C. P., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Dorenbosch, L., de Reuver, R., & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: The linkage between line-HR consensus and "commitment strength" among hospital employees. *management revue*, 274-291.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle: Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. *Comportement organisationnel*, 2, 47-90.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial issues*, 186-207.

- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Khan, H., Razi, A., Ali, S.A., Asghar, A. (2011). A Study on Relationship Between Organizational Job Commitment, and its Determinants Among CSRS and Managerial Level Employees of Pakistan (Telecommunication Sector). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(8).
- Koh H., C. & Boo. E., H. (2004), Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42 (5): 677-693.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).
- Kwon, J.W. (2006), "Distributive and procedural justice as predictors for organizational outcomes in Korea and Malaysia: an integrative model", *The Business Review*, Vol. 5, pp. 253-7.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*.
- Maleki, H., & Taheri, L. M. (2012). Organizational justice: from theory to practice. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10118-10123
- Manville, C. (2008). Justice perceptions and organizational commitment: Would contingent and permanent workers be different?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(3).

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- McLean, G.N. (2009). The impact of organizational justice and work security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management, *The University of Minnesota, Minneapolis, MN*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 46-62.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.

- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243-264.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*.
- Whitener, Ellen. (2001). Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management - J MANAGE*. 27. 515-535.

## Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management.

### Requirements of participative management as an element of sustainable competitiveness: Advantages and Types of management methods.

Auteur 1 : BELINGA BESSALA Jacob Patrick,

Dr BELINGA BESSALA Jacob Patrick – PhD Work & Organizations  
ORCID ID: 0000-0001-7236-0564  
Enseignant Chercheur  
Université de Douala – Faculté de Sciences Economiques et de Gestion Appliquée.  
Laboratoire GREG : Groupe de Recherche en Economie et en Gestion.  
[bbjacob4ever@gmail.com](mailto:bbjacob4ever@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 :** BELINGA BESSALA Jacob Patrick (2021) « Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 131-149.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648360

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Cette analyse vise à mettre en perspective l'avantage concurrentiel que peut engendrer l'application du management participatif, comme mode gestion au sein des organisations. Parmi les nombreuses méthodes et techniques appliquées jusqu'à présent, certaines s'avèrent moins adaptables au contexte économique et social actuel. Dans le même train d'idées, les organisations toujours à la recherche de sources davantage concurrentiel et compétitives ont tendance à appliquer l'innovation et la nouveauté dans le domaine. A travers un modèle test, les résultats dans cette analyse se réfèrent aux données de 93 PME et 86 entreprises il en ressort globalement que les managers qui adoptent des pratiques participatives et inclusives de gestion telles que la sensibilisation stratégique, l'implication des collaborateurs à la mise en place des objectifs de l'organisation mais aussi du feedback managérial obtiennent une meilleure satisfaction et engagement de leurs collaborateurs et dont une meilleure performance et implication de ces derniers ce qui permet à terme pour l'organisation de dégager un avantage concurrentiel.

**Mots clés :** Avantage compétitif, méthodes de management, management participatif, culture organisationnelle, culture managériale, efficacité, efficacité

## Abstract

This analysis aims to put into perspective the competitive advantage that can be generated by the application of participative management within organizations. Among the many methods and techniques applied so far, some prove to be less adaptable to the current economic and social context. Alongside, organizations are always looking for more competitive sources to apply innovation and novelty in the field. Through a test model, the results in this analysis refer to the data of 93 SMEs and 86 companies, it emerges overall that managers who adopt participative and inclusive management practices such as strategic awareness, employee involvement in setting up the objectives of the organization but also managerial feedback obtain better satisfaction and commitment from their employees and including better performance and involvement of the latter which ultimately allows the organization to gain a competitive advantage.

**Keywords:** Competitive advantage, management methods, participative management, organizational culture, managerial culture, efficiency, effectiveness

## Introduction

La situation économique de ces dernières années a subi des changements radicaux en termes de méthodes de systèmes et de techniques de gestion spécifiques. Elle a affecté l'équilibre des marchés de l'énergie, des capitaux, des matières premières et des ressources en main-d'œuvre. Les principaux facteurs à l'origine de ces déséquilibres étaient : l'inflation, la crise financière, la crise du logement, la crise du secteur alimentaire, les fluctuations des prix du gaz naturel et du pétrole. Ces déséquilibres ont eu un effet de réduction des capitaux étrangers qui a conduit à une diminution du rythme de développement économique (Lupu A.-G, Lupu FA, 2012). Le succès de la gestion d'une organisation est étroitement lié à la stratégie adoptée pour gérer cette organisation et appliquer une gestion stratégique pour atteindre la mission et les objectifs de l'organisation. Au fil du temps, il a été déterminé que, quel que soit le type ou la taille de l'organisation, le degré de compétitivité d'une organisation dans un environnement concurrentiel dans lequel elle opère, est directement proportionnel à la qualité, l'objectivité et la clarté des stratégies que certaines l'organisation adoptent et utilisent. La société post-moderne est influencée par des changements majeurs qui nécessitent de nouvelles approches des organisations face à l'environnement et implicitement à la pensée et à la pratique de la gestion. Le changement impose à la gestion organisationnelle un rythme différent, de nouvelles règles et exigences, provoquant sa régénération, sa découverte, son imaginaire, ainsi que sa capacité d'innovation et d'apprentissage. Dans les organisations du début du troisième millénaire les ressources critiques sont liées au capital intellectuel, aux compétences, aux actifs immatériels, aux connaissances tacites ou explicites, aux processus et pratiques organisationnels. En conséquence, les méthodes et les compétences nécessaires à l'administration d'organisations plus ou moins grandes seront totalement différentes de celles utilisées dans le passé pour augmenter les performances et acquérir un succès. Les gestionnaires efficaces des organisations fondées sur la connaissance, auront la responsabilité de créer ces cultures organisationnelles et managériales où la promotion et la mise en œuvre des modèles ou des idées d'avant-garde est une opportunité disponible uniquement pour ceux qui sont considérés comme aventureux ou créatifs. L'environnement concurrentiel actuel est caractérisé par des turbulences permanentes influençant principalement l'acte de diriger. Ces turbulences sont causées par la baisse de la demande, par la mauvaise qualité des produits, par la croissance intense du prix des actifs, notamment immobiliers, et par l'émergence de la concurrence avec quelque chose de mieux à proposer. L'environnement économique actuel se caractérise également par un rythme de

développement économique plus lent par rapport aux années précédentes en raison de la baisse de la productivité du travail, de la dépréciation des devises et de l'augmentation des taux d'intérêt et du chômage. L'avantage concurrentiel dépend de la compétence managériale, de l'image de marque, des compétences marketing, de la distinction du produit, de la fructification des économies d'échelle, de la connaissance des exigences du marché sur la possibilité d'utiliser le capital ressources et sur la maîtrise des transports et de la distribution. L'organisation, la sociologie, les théories psychologiques et managériales la plupart du temps ont commencé avec la découverte de l'importance des personnes et du climat social-humain pour le fonctionnement efficace d'une organisation. De multiples analyses et recherches ont été consacrées à cette question, configurant progressivement la dynamique du facteur humain de l'organisation et de la gestion. Il existe une forte tendance à utiliser certains modes opératoires qui permettent de remplacer la gestion descriptive empirique par certains moyens réglementaires et scientifiques. La gestion et les tendances actuelles et futures de l'environnement des affaires en Afrique, de tous les agents économiques, ont une détermination contextuelle très forte supérieure à la situation dans d'autres parties du monde, en raison de la transition vers un nouveau système économique, politique et social. Par conséquent, démontrer, même brièvement, certains des principaux processus régissant l'économie de marché en Afrique, est une condition préalable à l'analyse des modèles de gestion appliqués à l'environnement économique actuel, à la formation de la structure et de la fonctionnalité des organisations, à la compréhension et à l'amélioration de leur gestion en général. Premièrement, comme le soulignent la plupart des courants de pensée économique, l'économie de marché est un système caractérisé par le fait que l'objectif poursuivi par les agents économiques est de maximiser le profit, la gestion et le fonctionnement des organisations qui s'atteignent par l'utilisation prédominante des leviers économiques. L'émergence en théorie et en la pratique d'un large éventail de modes de gestion s'explique par l'augmentation de l'efficacité managériale appliquant un mode particulier de gestion ou autre, par rapport aux entreprises où le management n'applique pas un mode de gestion cohérent. Mihaela Vlasceanu souligne que : *'' le succès des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle dépendront principalement de la recherche, de la découverte et de l'utilisation efficace de gestionnaires qualifiés ou de ces travailleurs multi-qualifiés, imaginatifs, plein de curiosité, persévérants, axés sur les idées, capable d'encourager la diversité, faisant attention aux défis de l'environnement, avec une disponibilité continue de transformer une vision en réalité''* (Vlasceanu, Mihaela, 2003). Dans la même veine, Hajzer (2011) caractérise le management

participatif et la liberté au travail avec ces quatre caractéristiques principales : l'Engagement, l'Appropriation ou Maitrise de son autonomie, l'Autogestion (self management), et l'Implication des collaborateurs sont pour lui des éléments qui assurent à une organisation une meilleure productivité de sa ressource humaine. C'est au aussi le cas de (Wimalasiri et Kouzmin 2000) qui affirme que l'implication directe des collaborateurs aux décisions liées au travail s'est avérée augmenter la performance organisationnelle et la productivité, et que les pratiques participatives même indirectes ont des effets positifs sur la satisfaction au travail et la réduction des conflits. (Dyczkowska et al 2018) quant à eux ont démontré qu'une organisation ne saurait construire un avantage concurrentiel si elle se sait gérer son capital humain. Comment donc les managers de cette nouvelle décennie peuvent-ils se démarquer en créant des stratégies inclusives de managements au sein de leurs organisations afin de rester compétitifs ? Cette analyse tente premièrement d'améliorer la compréhension des exigences du management participatif comme un élément fiable de compétitivité durable pour les organisations. Ensuite de déterminer les avantages que les managers pourraient tirer du management participatifs à travers ses méthodes. Ce faisant donc, la sensibilisation, l'implication des collaborateurs à la mise en œuvre des objectifs de l'organisation et le feedback managérial seront nos unités de mesures pour mesurer le degré d'implémentation du management participatif au sein de notre échantillon non du point de vue des managers mais de celui des collaborateurs ou employés. Le reste de l'article aura la structure qui suit. La section suivante traite des différentes méthodes et techniques de gestion, suivi des moyens pour mener à bien une bonne stratégie de gestion participative. Nous terminerons par une discussion des résultats et une conclusion.

### **1. Méthodes et techniques de gestion.**

Une centaine de méthodes et techniques de gestion actuellement connues font l'objet d'un processus d'amélioration continue afin de répondre à l'évolution technologique et aux exigences croissantes des bénéficiaires de l'activité menée par l'organisation.

Les méthodes sont généralement classées selon plusieurs critères : l'utilisation envisagée, l'objectif poursuivi, sa nature, les fonctions de gestion de l'exercice dans lesquelles elles sont majoritairement utilisées, mais aussi les sous-systèmes de gestion dans lesquels elles sont utilisées. Il faut faire la distinction dès le début entre les méthodes de gestion et les méthodes utilisées en gestion. Ces dernières sont des méthodes de nature économique, technique, sociologique, etc. dont l'utilisation n'affecte pas directement le contenu et la forme de

manifestation des relations et processus managériaux. Typiquement, ils appartiennent à la gestion organisationnelle en raison de leur efficacité. Par exemple : la matrice des découvertes, le brainstorming, l'analyse de la valeur, la méthode Monte Carlo, etc.

La méthode ou la technique de gestion est une unité primaire, qui ne peut être déconstruite sans l'abolir ou changer sa structure et sa finalité. Les techniques de gestion sont généralement destinées à l'accomplissement des tâches managériales assignées à un ou plusieurs managers. Au lieu de cela, les systèmes de gestion sont plus larges que les méthodes ou techniques de gestion et les contiennent généralement sous une forme ou une autre. Une méthode qui répond aux exigences et qui est souvent utilisée est la méthode dite dirigeante (leading method). Il fait référence à la manière dont le manager utilise les outils disponibles et exerce son autorité sur les éléments à sa disposition pour les utiliser à bon escient et efficacement afin d'atteindre ses objectifs. Une autre méthode utilisée est celle du management dont les étapes et les éléments sont précisément conçus et strictement organisés en un complexe fonctionnel qui facilite l'exercice d'éléments du processus managérial, avec des conséquences sur l'activité et l'efficacité au travail d'un ou plusieurs managers.

Les méthodes dirigeantes (leading methods) sont des moyens efficaces de faire fructifier le travail social, d'orienter les efforts vers la réalisation des objectifs fixés. En économie, ce qui compte, c'est le style qu'adopte le dirigeant pour gérer une entreprise. Parmi les styles de leadership les plus importants, on peut citer les suivants : le style autocratique, le style persuasif, le style consultatif, le style démocratique.

Le style autocratique implique les moyens par lesquels le décideur prend des décisions sans consulter ses associés et ses subordonnés et sans tenir compte de leurs points de vue et propositions. Poursuivant l'énumération, le style persuasif est la façon dont le manager prend des décisions sans demander l'avis de ses collaborateurs et de son personnel, mais il fait de son mieux pour mettre en œuvre leurs décisions et obtenir leur consentement. Dans la même veine, le style consultatif fait référence à la situation où le manager consulte son personnel et ses subordonnés dans la prise de décision. Le style démocratique est appliqué lorsque le gestionnaire adopte la décision prise après l'approbation de ses collègues et subordonnés.

De la multitude de méthodes, techniques et procédures utilisées actuellement, certaines s'avèrent moins adaptables au contexte économique et social actuel. Parmi ces méthodes,

techniques et procédures actuellement utilisées figurent : la synthèse CSROEPM, le leadership psychosociologique et motivationnel, la synthèse Harzburg, le leadership par la communication etc.

La synthèse CSROEPM a été développée par HW Bayliss et consiste à synthétiser les méthodes de leadership les plus couramment utilisées dans le management actuel sans apporter d'éléments innovants. Le nom de la méthode est un acronyme des enjeux les plus importants du système proposé : Communication, Systèmes, Résultats, Objectifs, Exceptions, Participation, Motivation. Cette méthode consiste à déterminer ce qui est inhérent et élémentaire à chacun des moyens disponibles puis à rassembler ces enjeux dans un ensemble clair et harmonisé. Cela commence toujours par la communication parce qu'elle influence et génère l'attitude communicative qui vise à créer une attitude participative et à impliquer réellement les collègues dans les problèmes de l'entreprise. Cependant, la synthèse CSROEPM présente deux inconvénients : elle n'envisage pas clairement la gestion budgétaire et également le résultat est directement proportionnel à la performance atteinte.

La synthèse de Harzburg abrégée SH est également connue sous le nom de "direction collégiale" ou alors "le modèle de Harzburg". Il a été théorisé par la Management Academy de Harzburg. Cette pratique consiste à combiner les méthodes de conduite par objectifs, exceptions et résultats dans un système qui recherche les relations coopératives, façonner et définir la fonction de collaborateur et confiner la fonction de leader, former le personnel à une nouvelle conviction, de déléguer la capacité de décision, etc. Une des suggestions de la synthèse Harzburg est d'utiliser davantage la délégation de pouvoir qui doit être communiquée au stade où la décision peut être prise le plus en connaissance de cause, cela ne veut certainement pas dire par le plus approprié, mais par les mieux informés.

Le psychosocial et la méthode motivationnelle de leadership vise le dynamisme du groupe et sa motivation. Cette méthode consiste à inciter le personnel à ne pas s'arrêter uniquement à remplir les exigences de son travail mais à utiliser ses compétences pour atteindre son potentiel afin de résoudre les différents problèmes qui se posent dans l'organisation. Parmi les méthodes de leadership moins nouvelles mais très utilisées dans la pratique, il faut citer : les méthodes d'évaluation (analyse SWOT, etc.), les réunions (information, décision, harmonisation,

exploitation, les réunions hétérogènes), la délégation, le tableau de bord, le business plan, le brainstorming, la méthode Synectics, la méthode Delbecq, la méthode Delphi, etc.

Le tableau ci-dessous qui est une résultante de notre enquête nous permet d'apprécier le degré d'implication des collaborateurs au sein de leurs organisations

**Tableau 1.** *Structure de la variable de gestion participative*  
**Sensibilisation stratégique**

*Question : Une organisation élabore-t-elle des plans stratégiques et les employés les connaissent-ils ?*

No n.	Options de réponse	Score
1.	Des plans stratégiques sont élaborés pour chaque domaine d'activité	5
2.	Une stratégie est connue des employés	4
3.	La stratégie est connue exclusivement des managers	3
4.	Certains plans généraux à long terme sont élaborés	2
5.	La planification fait référence à des périodes d'un an ou même plus courtes	1
6.	Une organisation exécute des activités quotidiennes	0

**Processus d'établissement d'objectifs**

*Question : Une organisation fixe-t-elle des objectifs opérationnels pour des départements, des équipes ou des employés particuliers ?*

No n.	Options de réponse	Score
1.	Les employés participent à un processus d'établissement d'objectifs	5
2.	Les objectifs sont établis par la haute direction sous la forme d'un plan visant à exécuter	4
3.	Les supérieurs établissent des objectifs pour la période la plus proche	3
4.	Les supérieurs n'expriment que des attentes générales envers les employés	2
5.	On attend des employés qu'ils s'acquittent de leurs tâches	1
6.	Les employés n'ont pas de périmètre de leurs fonctions défini	0

**Retour d'information managérial**

*Question : Des réunions sont-elles organisées pour discuter de la performance organisationnelle ?*

No n.	Options de réponse	Score
1.	Les employés participent à des réunions régulières avec la direction ou des supérieurs	5
2.	Les supérieurs discutent avec les employés de leur performance	4
3.	Il y a une réunion annuelle avec une présentation des performances	3
4.	Des séances d'information pour les employés sont organisées	2
5.	Les réunions incluent uniquement la direction	1
6.	Il n'y a pas de telles réunions organisées	0

Source : Interview mené par l'auteur

Kim (2002) a déclaré qu'une personne impliquée dans la prise de décision stratégique est capable d'influencer son environnement de travail de la manière la plus large possible.

Un degré de gestion participative était également conditionné dans l'étude des auteurs par une implication dans la fixation d'objectifs. Une des composantes du management participatif : le feedback managérial traduit l'intégration des salariés dans la réflexion sur la performance de l'entreprise tel que les débats ne sont pas censés comprendre uniquement des briefings où sont présentés les résultats annuels, mais sont censés permettre aux salariés de s'exprimer. Selon Detert et Burris (2007), même si la voix des employés « peut remettre en cause et bouleverser le statu quo de l'organisation et de ses détenteurs de pouvoir, [elle] est essentielle au bien-être organisationnel ». Il est donc nécessaire de créer des conditions où les avantages de s'exprimer ne sont pas contrebalancés par les risques qui résultent d'une complexité des relations humaines au sein d'une organisation (Detert et Burris 2007) ; Pitkänen et Lukka 2011). Emmert et Taher (1992). Les employés qui évaluent positivement leur environnement de travail et qui communiquent facilement avec leurs pairs et leurs supérieurs devraient démontrer une plus grande satisfaction et engagement au travail que les personnes ayant une perception négative des deux.

## 2. Les Moyens de Diriger la Participation

Actuellement, le management participatif est un système de management efficient, efficace et moderne. Il ne peut être pratiqué avec de grands résultats que s'il y a une tendance, vers un objectif commun par tous employés d'une organisation, quelle que soit leur position hiérarchique au sein de l'organisation. Dans cette situation sont créés les fondamentaux nécessaires pour établir de manière consensuelle les objectifs et le programme à moyen et long terme, fonder les décisions et les mettre en pratique.

En raison des changements accélérés de la nature des biens et services, il est nécessaire que l'organisation concentre son attention sur le segment de marché, et non sur le produit. " Une entreprise ne se définit pas par son nom, par sa charte ou par ses statuts, mais elle se définit par le besoin auquel un client répond lors de l'achat d'un produit ou d'un service fourni par l'entreprise. La question : « Quelle est notre activité ? Ne peut être répondu qu'en abordant une perspective qui permet de regarder cette entreprise de l'extérieur, c'est-à-dire du point de vue du consommateur ou du segment de marché" (Drucker, PF 1999).

En termes de gestion, la participation est l'activité par laquelle les employés d'une organisation prennent part au processus de gestion, s'impliquant à la fois dans la définition des objectifs et dans leur mise en œuvre effective et efficace dans la pratique. La participation consiste à réunir deux actions spécifiques : l'implication et l'intégration.

Aujourd'hui, les managers doivent être capables de faire face aux évolutions complexes et nombreuses de l'économie telles que les liens sociaux, les changements démographiques et les activités visant à favoriser le développement interne et les acquisitions. La planification stratégique donne aux gestionnaires l'opportunité de connaître les défis futurs et les opportunités qui se présentent. En raison des liens étroits de dépendance amplifiés dans l'environnement externe des organisations, la direction actuelle ne peut plus prendre des décisions fondées uniquement sur des considérations internes ou domestiques, comme il se doit sans cesse de considérer les lois, l'opinion publique, les souhaits des actionnaires, les liens de travail et d'autres parties externes. Sinon, les besoins ou les exigences des clients doivent être la priorité absolue dans l'élaboration de la mission de l'organisation car "une organisation se distingue par la qualité des produits qui donne satisfaction aux exigences des clients" (Drucker, PF 1993).

La Swedish School of Management, représentée par Jonas Ridderstrale et Kjell Nordstrom, promeut spécifiquement l'identification "des opportunités de niche" (Ridderstrale J., Nordstrom H. 2007.) comme source d'obtention d'un avantage concurrentiel. Dans leur tentative

de se différencier de leurs concurrents, les organisations recherchent le créneau, cherchent à spéculer en permanence et justifient surtout leurs compétences et leur innovation dans le domaine. Le management participatif encourage le développement de la créativité et de l'innovation afin que les membres de l'organisation y voient un défi pour obtenir les meilleurs résultats. Dans le même temps, la gestion participative vise à motiver le personnel à fournir des services de qualité en appréciant les mérites qu'ils ont eus après quelques idées et propositions intéressantes et à les pousser vers des connaissances avancées par l'amélioration de soi et la formation. Il est principalement envisagé de récompenser et d'encourager la contribution des membres à l'amélioration de la performance organisationnelle qui est contenue dans les objectifs stratégiques de l'organisation. Des objectifs tels que l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise et la part de marché ne sont que quelques-uns des aspects de l'avantage concurrentiel.

Sur le plan de l'organisation, il contribue à l'efficacité économique avec des leviers tels que : impliquer le personnel de l'entreprise dans les processus de décision, créer les conditions favorables à l'employés qui visent à faciliter la participation à la prise de décisions importantes liées à la prospérité de l'entreprise, la conception et la préservation de l'avantage stratégique par l'esprit d'équipe, un facteur qui est valorisé par les compétences compétitives du personnel. Afin d'atteindre une performance supérieure, il doit y avoir des objectifs communs, des critiques constructives pour encourager le développement des compétences individuelles et il doit également y avoir un supérieur hiérarchique supérieur qui doit être un exemple pour le personnel de l'entreprise et doit les motiver à obtenir un degré optimal afin d'atteindre la performance maximale.

Le système de gestion participatif a pour objectif principal de renforcer les compétences de gestion, d'adapter les futurs dirigeants aux problèmes qui peuvent survenir, de stimuler la capacité à les résoudre par des méthodes créatives. Les leaders précaires ne parviennent pas à soutenir le management participatif pour deux raisons : soit ils aspirent à avoir pris le contrôle de toutes choses, soit ils craignent d'être remplacés par quelqu'un de plus compétent. Dans les deux cas "de tels leaders échoueront à réaliser une gestion participative parce qu'ils sous-estiment leur propre potentiel et détruisent les meilleurs efforts des personnes avec lesquelles ils travaillent" (Maxwell, John C, 2005).

Seuls les leaders forts peuvent insuffler courage et confiance aux autres en leur confiant des responsabilités et en créant des équipes compétentes qui apportent le succès et le prestige de

l'organisation. Outre "nous ne devons pas utiliser uniquement les cerveaux que nous avons, mais tous les cerveaux que nous pouvons emprunter" (Wilson W, 2015) car c'est le seul moyen d'assurer l'efficacité de l'activité économique. La mise en œuvre de la gestion participative présente des avantages tels que l'augmentation de la qualité des décisions grâce à l'utilisation des connaissances et des compétences managériales des membres de l'entreprise, l'amélioration de la participation des parties prenantes à la définition et à la réalisation des objectifs de l'entreprise et la sensibilisation des membres de l'organisation. La recherche de l'avantage concurrentiel en soi ne mène pas nécessairement au succès dans la compétition. Cela s'explique par l'absence d'un environnement domestique stimulant pour les entreprises. "Ils peuvent mener une bonne activité en fonction de la manière dont ils apparaissent, s'organisent et sont gérés, et de l'intensité de la rivalité du marché. Leurs propres méthodes de gestion et leur interférence avec celles d'autres entreprises créent un environnement concurrentiel propre à une économie, ce qui apportera des avantages et des inconvénients à l'organisation» (Porter M, 1985).

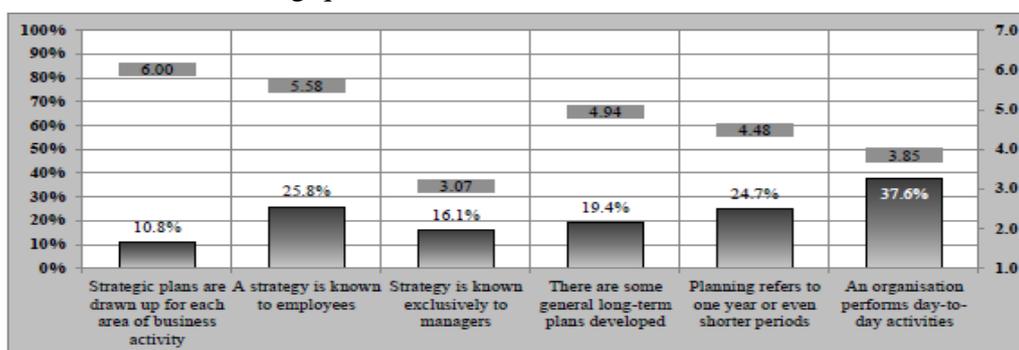
L'utilisation d'un management participatif conduit à la formation de compétences au sein de l'organisation qui faciliteront l'introduction de la transformation, du changement, des pratiques innovantes permanentes et de l'augmentation de la performance organisationnelle. Dans l'organisation où la culture organisationnelle et le climat de travail sont forts, les employés travaillent ensemble efficacement, partagent la vision et la mission de l'organisation et font des efforts conjoints pour créer des conditions de travail appropriées pour chaque employé.

### 3 Constats et Implications

#### *Sensibilisation stratégique*

Le premier facteur analysé – la sensibilisation stratégique – indiquait si des plans stratégiques étaient formulés et si les employés étaient tenus informés de ces plans dans les entreprises examinées (fig.1).

**Figure 1** : Sensibilisation stratégique dans les PME camerounaises



Source : Auteurs

Les deux premières options de réponse reflétaient des situations où les employés étaient au courant des plans stratégiques soit pour chaque domaine où une organisation opérait, soit pour une entreprise dans son ensemble. Ces deux scénarios ont été rapportés ensemble par 28,0 % des PME. Familiariser les salariés avec les plans stratégiques d'une entreprise prouve que les managers font confiance à leur personnel, ce qui intensifie l'affiliation des salariés à l'entreprise. C'est un signal de bon augure pour un futur développement commercial. Les scénarios susmentionnés ont été appréciés par les employés qui leur ont attribué des scores de satisfaction de 6,0 et 5,6 respectivement. Il faut ajouter que dans 62,8% des grandes entreprises, les employés avaient pleinement connaissance des stratégies d'entreprises.

La troisième option présentait une situation où les employés étaient conscients de l'existence d'une stratégie dans une entreprise, mais cette stratégie n'était révélée à personne d'autre qu'aux managers. Un tel scénario a été signalé dans 16,1 % des PME et 31,4 % des grandes entreprises. Il est intéressant de noter que dans ce dernier groupe, cette situation était perçue comme neutre, alors que pour les PME, elle était perçue comme négative. Sur la base des réponses descriptives, on peut conclure que dans certaines grandes entreprises, les employés ont le sentiment que les questions stratégiques devraient être laissées aux cadres supérieurs, car ces sujets dépassaient le champ d'activité des employés réguliers. Dans les petites entreprises, le manque d'informations était associé à un avenir incertain et mettait le personnel mal à l'aise. En tenant compte des trois options de réponse susmentionnées, on peut affirmer que les plans stratégiques ont été élaborés par 40,9 % des PME et 86,0 % des grandes entreprises. Si également le quatrième scénario (représentant « un plan de parcours à long termes ») a été inclus, il est apparu que plus de la moitié (51,6 %) des PME ont pris en compte dans leur planification des problèmes allant au-delà des opérations actuelles. Pour les grandes entreprises, ce chiffre était de 91,9%, ce qui montre un énorme écart dans la réflexion stratégique entre les PME camerounaises et les grandes entreprises.

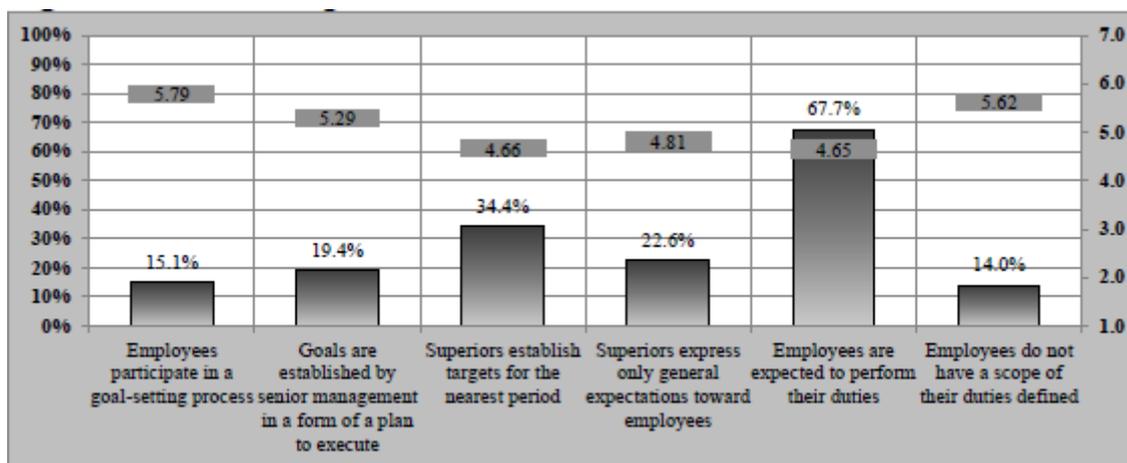
Enfin, une option lorsque les entreprises effectuaient uniquement des opérations courantes a été retenue par 37,6 % des PME. Dans la majorité des cas, c'était la seule réponse donnée. Cela signifiait que dans une PME camerounaise sur trois, non seulement les employés n'étaient pas au courant d'une stratégie d'entreprise, mais même les dirigeants ou les propriétaires semblaient ne pas viser très loin. Ce caractère temporaire a été perçu comme légèrement négatif.

### ***Processus de mises en place des objectifs***

Outre la prise de conscience stratégique, des méthodologies de formulation d'objectifs opérationnels ont été analysées (fig. 3). Dans la plupart des cas, les employés des PME ont le sentiment qu'on attend d'eux qu'ils remplissent leurs fonctions. Dans de nombreux cas, ladite réponse reflétait une situation dans laquelle les employés effectuaient des tâches routinières et répétables sans objectifs ni cibles spécifiques définis. Les employés de 24,7 % des PME ont déclaré qu'on ne leur avait donné ni objectifs formels, ni tâches à accomplir. Même les attentes générales n'étaient pas exprimées par leurs supérieurs. Étonnamment, la situation décrite a été

considérée comme positive, avec une explication possible selon laquelle les employés avaient le sentiment de savoir ce qu'ils faisaient et n'attendaient rien de positif de l'examen minutieux de leur travail par les gestionnaires. Dans le cas des grandes entreprises, les employés ont également déclaré fréquemment qu'ils étaient censés remplir leurs fonctions. Mais, dans 9,3 % des entreprises seulement, c'était le seul moyen d'organiser le travail. De plus, un telle une situation était considérée comme négative.

**Figure 2** : Processus de mises en place des objectifs



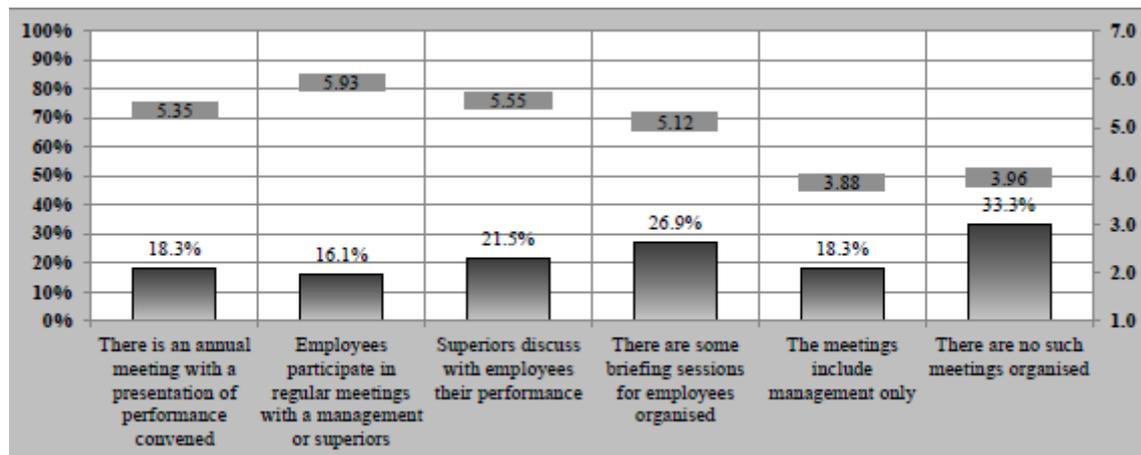
Source : Auteurs

En ce qui concerne les moyens formels d'établir des objectifs dans les PME, la situation la plus fréquente était celle où les supérieurs fixaient des objectifs pour les périodes les plus proches (rapportées dans 34,4% des cas). Il s'agit d'un niveau similaire à celui que l'on trouve dans les grandes entreprises. Des plans formalisés établis par les dirigeants ont été trouvés dans 19,4 % des PME. C'était une part beaucoup plus faible que dans le cas des grandes entreprises (55,8%). Enfin, la planification participative a été signalée par 15,1 % des PME, ce qui était encore une fois beaucoup plus faible que celui des grandes entreprises (30,2 %). Dans les deux groupes, cependant, cette situation a été évaluée positivement. En prenant ensemble les trois modes de planification formalisés, il s'est avéré que dans plus de la moitié des PME (55,9 %) et dans 80,2 % des grandes entreprises, les employés avaient des objectifs ou des cibles tangibles auxquels se référer. Cela impliquait la possibilité d'appliquer des systèmes de récompense basés sur la performance. Enfin, il faut ajouter que dans 14,0% des PME et dans 18,6% des grandes entreprises, les salariés n'avaient pas de périmètre précis de fonctions défini. Étonnamment, ces situations ont été considérées comme positives. Les réponses descriptives ont montré que la possibilité de définir ses propres tâches conduit à une plus grande efficacité et efficacité du travail et, par conséquent, à une récompense supplémentaire pour la performance.

***Feedback Managérial***

Le dernier indicateur de management participatif analysé était l'existence de réunions d'employés organisées pour discuter de la performance de l'entreprise (fig. 4). Une telle situation indiquait que les gestionnaires considéraient les employés comme des contributeurs importants au succès d'une entreprise, et pas seulement comme des exécutants d'ordres.

**Figure 3 : Retour d'information managérial dans les PME Camerounaises**



Source : auteur présentation

Les séances d'informations pour les employés, organisées lorsqu'il y avait des problèmes urgents à communiquer, se sont avérées la forme la plus fréquente de retour d'information managériale dans les PME. De telles réunions ont été convoquées afin d'initier des actions, plutôt que d'informer sur les résultats. Leurs formats, leur durée et la portée des informations différaient. Dans certains cas, la communication à sens unique était utilisée, dans d'autres, les employés étaient autorisés à poser des questions et pouvaient s'attendre à des réponses. Cette dernière forme de communication a été jugée satisfaisante par les employés. Dans les grandes entreprises, les séances d'information étaient populaires, mais peu répandues. Cependant, ils ont été considérés comme les plus appropriés. Dans 34,4 % des PME, des réunions annuelles ou même plus fréquentes avec les dirigeants ont été organisées pour traiter de la performance de l'entreprise. Les réunions annuelles ont été perçues comme les plus bénéfiques. Compte tenu de toutes les options de réponse susmentionnées, on peut dire que plus de la moitié des PME ont intégré leurs employés dans une discussion sur la performance des entreprises. Pour les grandes entreprises qui partagent atteint 73,3%. D'autre part, dans 18,3 % des PME camerounaises, les réunions liées aux performances n'étaient organisées que dans les cercles de direction. Cette situation a été évaluée comme légèrement négative. Dans le cas des grandes entreprises, la part est passée à 33,7%. Évidemment, plus l'entreprise était grande, moins il serait pratique d'intégrer les employés dans toutes les discussions. Cependant, en raison de cadres de

communication internes bien développés, les employés ont reçu des comptes rendus sous forme de résumés de leurs supérieurs. C'est pourquoi aucun sentiment d'exclusion n'a été observé. Enfin, dans une PME sur trois, aucune réunion liée à la performance n'a été organisée, ce qui a suscité des sentiments mitigés parmi les employés. Dans certains cas, les employés voulaient en savoir plus, alors que dans d'autres, ils s'appuyaient sur une communication informelle ou surveillaient la situation d'une entreprise en observant par exemple les commandes passées par les clients. Une situation similaire n'a été signalée que par 5,8 % des grandes entreprises et a été jugée totalement inacceptable.

#### 4. Discussion et conclusion

L'appréciation du leadership inclusif peut être observée en référence aux scores de satisfaction des employés les plus élevés lorsqu'ils ont été soit impliqués dans la formulation ou au moins pleinement informés des plans stratégiques et opérationnels de leur entreprise. De même, une étude sur les entreprises thaïlandaises a montré que les employés qui perçoivent leurs managers comme plus démocratiques et inclusifs, étaient généralement plus satisfaits à la fois de leur niveau de participation à la prise de décision et de leurs conditions de travail (Yukongdi 2010). D'autre part, ces situations les plus bienvenues n'ont été trouvées que dans 28,0% des PME camerounaises examinées, et beaucoup plus fréquentes dans les grandes entreprises. Les recherches des auteurs ont également indiqué des lacunes en matière de leadership dans de nombreuses PME camerounaises. Les employés d'une PME examinée sur quatre ont indiqué qu'ils n'avaient pas été informés par les gestionnaires des objectifs ou des tâches à accomplir. Fait intéressant, les employés n'étaient pas préoccupés par ce déficit d'information, car ils n'attendaient rien de positif de la part des gestionnaires qui scrutent leur travail. En résumé, l'objectif de cette étude était de combler le manque de recherche sur le lien entre le leadership inclusif et la compétitivité durable. En ce sens, l'étude contribue à une littérature sur le management participatif et l'avantage concurrentiel. Car effet, 25% des organisations dont les employés connaissent la stratégie globale sont plus concernés et impliqués à son implémentation. Au niveau de l'implication de la mise en place des objectifs, 15% des employés de ces organisations participaient à ce processus ce qui les conditionnaient d'être davantage impliqués dans l'implémentation et la réalisation de ces objectifs car ayant participé à leur élaboration, il en ressort un fort impact positif au final sur la performance de l'organisation leur conférant ainsi à terme un avantage compétitif par rapport au 67,7% des organisations de notre échantillon qui eux adoptent un style de management autocratique et où on attend juste des employés d'accomplir leurs tâches. Quant au feedback managérial une partie non négligeable des organisations de notre échantillon ont une pratique du genre. En effet, 18,3% des organisations tiennent des réunions annuelles avec l'ensemble des collaborateurs pour présenter, échanger et discuter des performances atteintes. 16,1% des employés participent de façon régulière aux réunions avec le top management de l'organisation. 21,5% des supérieurs hiérarchiques discutent avec leurs collaborateurs ou employés de leurs performances individuelles et enfin 26,9% des organisations de notre échantillon organisent des sessions de briefings pour leurs employés.

Le management participatif vise pour les organisations à atteindre un niveau supérieur de performance à tous les niveaux : économique, organisationnel, technique, psychologique, commerciale etc... Le leadership, la participation et la culture sont si imbriquées que, les unes sans les autres les rendent incompréhensibles. Le leadership et l'organisation génèrent une certaine culture, de manière à ce qu'aucun saut dans le temps ne soit possible. Nous ne pouvons échapper à la culture dominante actuelle, tout comme on ne peut pas transplanter le modèles managériaux ou organisationnels développé ailleurs. Chaque personne individuelle à sa place au sein de la culture de l'organisation à laquelle il appartient, tout comme cette dernière fournit le cadre et même la mesure de la réussite individuelle. Nous pensons que le management participatif vise le collectivisme car il y a plusieurs idées alternatives en raison de la contribution des membres de l'organisation et il y a aussi moins de chance de prendre de mauvaises décisions. Au sein de ce type de management l'accent est mis sur l'exploitation des idées générés par les employés et les collègues de afin de prendre une décision pour entraîner le meilleur résultat et l'efficacité de l'organisation. De ce point de vue, notre recherche a souligné l'avantage concurrentiel généré en appliquant le management participatif aux organisations afin d'atteindre l'efficacité des activités économiques. Nous considérons également que le management participatif se caractérise par le dynamisme et la complexité des activités économiques, le développement technique et scientifique, la nécessité d'établir et d'utiliser des incitations matérielles et morales afin d'assurer le plein accord des intérêts de toutes les parties concernées. En conclusion, le management participatif peut devenir la véritable source d'un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Dans la situation actuelle de l'évolution technologique, les organisations doivent être ouvertes à essayer de trouver de nouvelles opportunités de développement et ne doivent pas souhaiter une attitude en retrait par rapport aux concurrents économiques.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Lupu A.-G, Lupu FA, (2012). Application microéconomique, (Ploiești: Maison d'édition Karta Graphik, 8, 53-54.
2. Vlasceanu, Mihaela, (2003). Organizații și comportament organizațional, (Iași : Maison d'édition Polirom, 283.
3. Detert et Burris (2007). ER 2007, Comportement de leadership et voix des employés : La porte est-elle vraiment ouverte? Acad. Manag. J.,50, 4 (août 2007), 869-884. DOI 10,5465/AMJ.2007.26279183
4. Drucker, PF (1999). Realitățile lumii de mâine, (Bucarest : Maison d'édition Teora, 44, 85-86.
5. Drucker, PF (1993). Inovația și sistemul antreprenorial, (Bucarest : Maison d'édition encyclopédique, 87, 129.
6. Dyczkowska et al (2018). le controle de gestion des start-up – des efforts fragmentés ou un cadre unifié ? 56, 33-34
7. Emmert et Taher (1992). Professionnels du secteur public : les effets des emplois publics sur motivation, satisfaction au travail et implication au travail, Un m. Rév. de l'administration publique.22, 1 (mars 1992), 37-48. DOI = 10.1177/027507409202200103
8. Kim (2002) Gestion participative et satisfaction au travail : leçons pour le leadership en gestion 231-241. DOI= 10.1111/0033-3352.00173
9. Maxwell, John C, (2005) Cele 17 legi ale muncii în echipă, (Bucarest : Maison d'édition Amaltea, 22, 44-45.
10. Ridderstrale J., Nordstrom H. (2007). Entreprise géniale, (Bucarest : Maison d'édition Publica, 87.
11. Pitkänen et Lukka 2011). Trois dimensions du feedback formel et informel dans la comptabilité managériale. Manag. Account. Rés.22, 2 (juin 2011), 125-137. DOI =<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.004>
12. Willson W, (2015) Notele stenografiate ale lui Woodrow Wilson, [www.bookcity.rad/librariata](http://www.bookcity.rad/librariata).
13. Porter M, (1985). Avantage compétitif des nations, (New York : Presse libre), 30, 67.
14. Wimalasiri et Kouzmin (2000). Une étude comparative des initiatives d'implication des employés à Hong Kong et aux États-Unis, 23 ? 44-45

15. Yukongdi (2010). Une étude du style de leadership préféré des employés thaïlandais. *Asie-Pac. Business Review*. 16, 1-2 (janv. 2010), 161-181. DOI =0,180/13602380903168962

" المحكمة الجنائية الدولية و ترسيخ مبدأ سيادة الدول "

## "The International Criminal Court and the consolidation of the principle of state sovereignty"

Auteur 1 : Nawal BAHDINE

استاذة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية –سلا  
– جامعة محمد الخامس- الرباط  
[Nawal2007\\_2007@yahoo.fr](mailto:Nawal2007_2007@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 :** Nawal BAHDINE (2021) The International Criminal Court and the consolidation of the principle of state sovereignty », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 150-163.

**Date de soumission :** Mai 2021

**Date de publication :** Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648385

Copyright © 2020 – ASJ



### المخلص:

إذا كان هدف المحكمة الجنائية الدولية من اعتماد مبدأ التكامل القضائي هو تحقيق نوع من التوازن بين ضرورة حفاظ الدولة على سيادتها الوطنية وبين تأسيس نظام قضائي دولي دائم يسعى إلى التدخل من أجل حماية حقوق الإنسان، فإن هناك من يرى في عمل المحكمة الجنائية الدولية مساساً بالسيادة الوطنية للدول، مادامت لها الأولوية في مقاضاة مرتكبي الجرائم الدولية عند منح مجلس الأمن الدولي الحق في إحالة هؤلاء عليها، حتى ولو لم تكن الدولة التي ينتمون إليها طرفاً في المعاهدة المؤسسة لها.

### الكلمات المفتاحية:

- المحكمة الجنائية الدولية
- مبدأ التكامل القضائي
- مبدأ السيادة
- حقوق الإنسان.

### **Abstract:**

If the ICC's goal of adopting the principle of judicial integration is to strike a kind of balance between the need for the state to preserve its national sovereignty and the establishment of a permanent international judicial system that seeks to intervene to protect human rights, there are those who see the ICC's work as an infringement of the national sovereignty of states, as long as it has priority in prosecuting international perpetrators when granting the UN Security Council the right to refer them, even if the state to which they belong is not a party to the treaty.

### **Key words:**

- ICC
- Principle of Judicial Integration
- Principle of Sovereignty
- Human Rights.



فنظام المحكمة الجنائية الدولية هو نظام تكميلي للقضاء الوطني، فهي ليست في مرتبة أعلى أو ذات سيادة على الدول الاعضاء بها، كما انها ليست بدرجة أعلى أو مرحلة اسمى من مراحل التقاضي في النظم القضائية الوطنية، بل قضاء تكميلي لا ينعقد له الاختصاص مادام القضاء الوطني قادرا وراغبا في التحقيق ومحاكمة المشتبه بهم<sup>5</sup>، حيث يكون للقضاء الجنائي الوطني الاولوية والاسبقية دائما على اختصاص المحكمة الجنائية الدولية<sup>6</sup> ولا تستطيع المحكمة ممارسة اختصاصها الا في الحالات التي سبق سردها، وهي الفكرة الجوهرية وراء انشاء المحكمة من خلال الاعتراف بان المسؤولية الاساسية عن التحقيق والمقاضاة ومحاكمة مرتكبي الجرائم الدولية تقع على عاتق السلطات الوطنية، وهو ما يشكل احتراماً للسيادة الوطنية.

لكن و لتجسيد هذه الأولوية يتعين أن يسمح للقضاء الجنائي الوطني بإجراء هذه المحاكمة في ضوء نطاق الاختصاص الممنوح له بموجب التشريع الوطني، وذلك بموائمة الدول لتشريعاتها الوطنية و تطوير قواعد قوانينها الجنائية بجعلها تطبق على المتهمين بارتكاب جرائم الحرب، و الجرائم ضد الإنسانية و بعض الجرائم الأشد خطورة على المجتمع الدولي.

وفي هذا السياق أكد واضعو نظام روما الأساسي في مؤتمر المراجعة المنعقد في كامبالا سنة 2010 على " أن الدور الذي يمكن للمحكمة أن تؤديه في مجال التكامل الايجابي محدود بحكم طبيعة هذه المؤسسة ومواردها، وينبغي القيام بكل جهد من أجل سد الفجوة المتعلقة بالإفلات من العقاب مع مراعاة الحساسية إزاء البيئة والسياق القائمين، ولذلك فإنه من الضروري العمل معا من أجل سد فجوة الإفلات من العقاب، وضمان أن النظم المحلية على استعداد للتعامل مع الجرائم المدرجة في اختصاص المحكمة، اذ يبقى من المهم أن يتم تزويد السلطات القضائية الوطنية بأدوات للتعامل مع هذه الجرائم

"

فالنظام الأساسي - بتبنيه لهذه القاعدة - إنما يؤكد ان دور مبدأ التكامل هنا لا يقتصر على محاصرة الهاربين من القضاء الوطني ممن ارتكبوا الجرائم الواردة في نظام روما الأساسي، بل يتخطاه ليكرس هذه الجرائم في قوانين الدول الداخلية، من خلال أخذ هذه الأخيرة على عاتقها ممارسة اختصاصها الإقليمي أو الشخصي مزيلة بالتالي العوائق التي حالت دون ملاحقة مرتكبي الجرائم وطنيا.

وعليه فإن إتباع الدول الأطراف إجراءات التحقيق و الملاحقة وفقا للنظام الأساسي، يؤدي الى ضمان حقوق المتهم والضحية التي تهدف معاهدة روما إلى حمايتها ، فالأصل أن كل دولة ملزمة بمحاكمة مرتكبي الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام ، ومن ثم فلا ينعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية إذا قامت الدولة بواجبها في الاضطلاع أو المحاكمة، أما إذا لم ترغب الدولة، أو كانت غير قادرة على الاضطلاع بواجبها فإنها تحيل بذلك اختصاصها إلى المحكمة الجنائية الدولية<sup>7</sup>. إن نظام روما الأساسي يفصح عن حقيقة مفادها أن هذا الاخير جاء - الى حد كبير- مقسما بقدر لا يخلو من الواقعية والتوازن بين مصلحة المجتمعات الوطنية في التأكيد على سيادتها، و احترام خصوصياتها من ناحية، و بين مصلحة المجتمع الدولي في ضرورة حماية حقوق الإنسان و الدفاع عنها، إذ بإقرار النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية فإن ذلك شكل انحسارا للفكرة الكلاسيكية لسيادة الدولة كأساس للقانون الدولي، وبهذا فالنظام الاساسي وضع الفواصل بين الدول وبين

5 - ابراهيم محمد العناني، انشاء المحكمة الجنائية الدولية ، دراسة في ضوء نظام روما الأساسي، مجلة الامن والقانون، كلية شرطي دبي، الامارات العربية المتحدة، العدد الاول، يناير 2000، ص252.

6 - لؤي محمد حسين النابيف، العلاقة التكاملية بين المحكمة الجنائية الدولية والمحاكم الوطنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث 2011، ص538.

7 - محمد الراجحي، نظام الجزاء الدولي ودوره في ترسيخ مبادئ القانون الدولي العام، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2018-2019، ص279.

هؤلاء الذين يعبرون عن ارادتها، وذلك بالسماح بمحاكمتهم على جميع المستويات مادام أن أفعالهم قد أصابت القيم المعترف بها بواسطة المجتمع الدولي بأسره وخالفت القواعد الدولية التي تنبعث منها هذه القيم .  
إن القضاء الوطني يكون أحيانا وحده قاصر عن تحقيق العدالة الجنائية، و كذلك الشأن بالنسبة للمحكمة الجنائية الدولية لان أي منهما لا يستطيع منفردا تخطي العقوبات القانونية والواقعية لممارسة اختصاصهما<sup>8</sup>، فلا بد من تكامل المحاكم الوطنية والمحكمة الجنائية الدولية، حتى تكمل الواحدة الاخرى ، و من أجل تحقيق هذا الغرض و المحافظة على التوازن بين سيادة الدولة و مقتضيات العدالة الجنائية الدولية حرص محررو النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية على إقرار مبدأ هام هو مبدأ التكامل<sup>9</sup>.

وبالتالي نخلص مما سبق إلى أن نظام روما الأساسي بتطبيقه لمبدأ التكامل قد اعترف بالسيادة القضائية لكل دولة طرف وأعطاه الأولوية في الفصل في القضايا المعروضة عليه ، وجعل تدخله استثنائيا ومشروطا بعدم قدرة أو رغبة هذه الدول في الممارسة القضائية، وهو ما يختلف عن ما كان سابقا ، إبان إنشاء المحكمة الجنائية بالنسبة ليوغوسلافيا ورواندا ذلك أن القانون الأساسي لهذه المحاكم كان يمنحها الأولوية عن الجهات القضائية الوطنية، وهو ما عرف بشرط الأسبقية ، أي منح القضاء الدولي أسبقية على القضاء الوطني في مقاضاة مرتكبي الجرائم الدولية، مما فرض ضرورة تقنين جديد من أجل الحفاظ على سيادة الدول دون الإخلال بهدف الإفلات من العقاب، ومن تم كان هناك تفكير في أن تكون المحكمة الجنائية الدولية الدائمة مكملة للمحاكم المحلية بدلا من أن تكون لها الأسبقية عليها ولا تتدخل إلا في الحالات المشار إليها آنفا<sup>10</sup>.

## 2 : حماية حقوق الافراد

ان أحد الاعمدة الاساسية للحرية و العيش بكرامة هو الإطار المتعلق بقواعد القانون الدولي الإنساني، وتمثل اجزاءه الأساسية الإطار التشريعي لحماية أرواح وصحة وكرامة الأفراد. وسيادة القانون هي الوسيلة لتعزيز وحماية هذا الإطار وتوفير هيكل تخضع من خلاله ممارسة السلطة لقواعد متفق عليها، تكفل الحماية لجميع حقوق الانسان.  
وتستلزم سيادة القانون توافق العمليات القانونية والمؤسسات والمعايير الموضوعية مع حقوق الإنسان، بما فيها المبادئ الأساسية للمساواة أمام القانون والمسؤولية أمام القانون والإنصاف في الحماية والدفاع عن الحقوق. ولن تسود سيادة القانون داخل المجتمعات إذا لم تكن حقوق الإنسان مشمولة بالحماية، والعكس صحيح، فلا يمكن حماية حقوق الإنسان في المجتمعات بدون أن تكون سيادة القانون قوية. وسيادة القانون هي آلية أعمال حقوق الإنسان، وتحولها من مجرد مبدأ إلى حقيقة واقعة. وقد أدت سيادة القانون دورا أساسيا في ترسيخ الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدساتير والقوانين والأنظمة الوطنية. وحيثما كانت هذه الحقوق قابلة للتناقص أو كانت الحماية القانونية مكفولة على نحو آخر، فإن سيادة القانون تتيح سبل الانصاف اذا لم يتم التمسك بهذه الحقوق او اذا أسئ استخدام الموارد العامة. وبينما توفر معايير وقواعد حقوق الإنسان المتفق عليها دوليا الأساس المعياري لاتباعها، يجب ترسيخ سيادة القانون في سياق وطني يشمل ثقافته وتاريخه وأوضاعه السياسية. والنظام القانوني الدولي لم يتوقف عن تشكيل المبادئ والقيم المتصلة بحقوق الانسان، وحرياته الاساسية بل تطور نحو رصد اليات فاعلة لحماية سائر الحقوق والحرريات خدمة للإنسانية والارتقاء بتلك الحقوق والحرريات الى حيز الالزام القانوني،

<sup>8</sup> - BAKKER Christine A.E., "Le principe de complémentarité et les « auto-saisines » : un regard critique sur la pratique de la Cour Pénale Internationale". Revue Générale de Droit International Public, 2008, pp. 361-376.

<sup>9</sup> - نجيب بن عمر عوينات و خالد بن عبد الله الشافي، المحكمة الجنائية الدولية وسيادة الدول، المجلة الاكاديمية للبحث القانوني، الجزء الخامس، العدد الثاني، سنة 2014، ص 46 .

<sup>10</sup> - محمد الراجحي، مرجع سابق ، ص 281.

فالواقع العملي يؤكد ان اي نظام قانوني يرجى له الفاعلية والامتثال التام لأحكامه، انما يحتاج الى جهاز قضائي مستقل ودائم يعمل على تأكيد احترام هذه الاحكام ويحدد مسؤولية كل من يخرج عليها<sup>11</sup>.

وفي هذا الاتجاه اسند الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية للمعاقبة على الجرائم المنصوص عليها في ميثاق إنشائها وهي وإن كانت في معظمها انتهاكات جسيمة لاتفاقيات جنيف الأربع ولملحقها الإضافيين فإنها وفي الوقت نفسه تعد انتهاكات لحقوق الإنسان، فوجود محكمة جنائية دولية دائمة يعد أكثر فاعلية وكفاءة لسيادة الدولة في ظل الحماية الدولية لحقوق الإنسان خاصة أن استمرار وجودها يعطي قوة ردعية لمنتهكي قواعد القانون الدولي ومبادئه في مجال حقوق الإنسان وغيرها من المجالات ولاسيما إذا نظرنا إلى الانتقادات التي وجهت للمحاكم المؤقتة الخاصة إذ إن اختصاصها محدود من حيث الزمان والمكان، وهي تنشأ بعد حصول العمل الإجرامي، وغالباً ما تكون في تشكيلها وصلحياتها مفصلة لمعالجة ظروف سياسية وأوضاع خاصة.

اما المحكمة الجنائية الدولية فتجسد حماية دولية دائمة يمكنها التدخل في أي وقت لحماية حقوق الإنسان، ولهذا أهمية كبرى خاصة في مواجهة الأنظمة القمعية عبر العالم التي أصبحت مهددة باستمرار، بالمحاسبة والمعاقبة لانتهاكها حقوق مواطنيها<sup>12</sup>، خصوصاً وان هذا المبدأ – حماية الفرد- طالما عرف انتهاكات عديدة، ولعل السلطة التي تمثل النظام العام و الدولة أول من ينتهكها، فالأحداث التي شهدتها ومازال يشهدها العالم إلى يومنا هذا أكبر دليل على ذلك، مما دفع أشخاص المجتمع الدولي إلى السعي إلى حماية حقوق الأفراد و الجماعات، عبر ترسيخ حماية دولية لحقوق الإنسان عموماً<sup>13</sup>.

لقد أصبح الفرد بعد نفاذ النظام الأساسي لروما و المصادقة عليه، قادراً على رفع شكاواه مباشرة إلى المحكمة كما تنص بذلك المادة 34 من هذا النظام، و ضمان حماية مزدوجة سواء عبر المعاقبة على الجرائم التي تدخل في اختصاصها أو عبر زجر مرتكبيها مستقبلاً ، فالمحكمة عبر اعتمادها على نظام المسؤولية الجنائية الفردية توفر إمكانية لجوء الفرد، مباشرة للمحكمة للتبليغ عن الجريمة دون الحاجة إلى وساطة دولهم ، إذ يحق للمدعي العام أن يفتح تحقيق بناء على المعلومات أو الشكوى التي يتقدم بها أحد الأفراد مباشرة. لكن اهتمام المجتمع الدولي بالفرد كضحية لا يقل عن اهتمامه من خلال الصوك والاتفاقات الدولية بالفرد في حالة كونه مرتكب الضرر، لان الضمانات المتعلقة بهذا الجانب تؤكد على احترام حقوق الانسان من الهدر والتجاوز، وعدم تجريده من حقوقه المرتبطة بإنسانيته بصرف النظر عن كونه ضحية ام متهم.

لقد أصبح بإمكان الأفراد داخل القانون الدولي الجنائي القيام بحماية حقوقهم بأنفسهم حتى تجاه دولهم و أجهزتهم القضائية، فمن غير المعقول أن تقف السيادة في وجه العدالة الجنائية الدولية، خصوصاً بعد محاولة نظام روما الأساسي احتواء عدد مهم من مبادئ النظم الجنائية للدول، و المعاهدات الدولية وبالتالي التنصيص عليها في هذا النظام كقواعد أمره. إن ترسيخ هذه القواعد يعتبر من باب المنافسة القضائية الصرفة بين القضاء الوطني والقضاء الدولي، على اعتبار أن تقرير المسؤولية و الجزاء أعطى درجة للفرد جعلته في صدارة مواضع القانون الدولي، مما اثر على المفهوم الكلاسيكي والمطلق للسيادة، وجعلها تطور من مفهومها حتى يتلاءم وضرورات مسؤولية الحماية الدولية<sup>14</sup>.

11 - غالي بطرس بطرس ، حقوق الانسان بين الديمقراطية والتنمية، مجلة السياسة الدولية، عدد161 يوليو 2005، ص146.

12 - ماجد عمران، السيادة في ظل الحماية الدولية لحقوق الانسان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27- العددالاول-2011، ص476 .

13 - مورتن بيدر غسبون " دور الهيئات المدولة و الهيئات القضائية الوطنية و غيرها من الجهات الخاصة في صناعة تاريخ القانون الجنائي " منشور ضمن كتاب جماعي تحت عنوان " الأصول التاريخية أو كالمبدأ أول مبدع للمحكمة، " القانون الجنائي الدولي المجلد الرابع، منشورات دار أوامال الأكاديمية للنشر الإلكتروني، بروكسل، 2015، ص: 7.

14 - محمد الراحي، مرجع سابق، ص282 .

كما يعد مبدأ الاختصاص الجنائي العالمي بمثابة آلية إجرائية لمعاقبة مرتكبي الجرائم الدولية باعتباره يقوم على ركيزة الدفاع عن المصالح و القيم الإنسانية ذات البعد العالمي، و يتجسد في فكرة أن من حق كل دولة محاكمة مرتكبي الجرائم و معاقبتهم على الجرائم المذكورة في الاتفاقيات الدولية أو في القانون العرفي والتي تتمثل أساسا في جرائم الحرب و الجرائم ضد الإنسانية و جرائم الإبادة الجماعية بغض النظر عن مكان ارتكاب الجريمة و كذلك جنسية مرتكبيها وضحاياها، و بذلك يعد مبدأ الاختصاص الجنائي العالمي أحد أبرز مظاهر تطوير النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية لمفهوم السيادة الوطنية، و جعله يتقلص لصالح المسؤولية الجنائية الفردية و دورها في الحماية الجنائية لحقوق الإنسان...

فمبدأ الاختصاص الجنائي العالمي ضيق الكثير من نظرية السيادة الوطنية بصفة عامة، وفي مجالات حقوق الانسان بشكل خاص، حيث لم يعد انتهاك حقوق الانسان في داخل الدولة محميا بمبدأ السيادة و عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة، و لم يعد المجرمين في هذه الدول في مأمن من الملاحقة و المحاسبة عما ارتكبوه من جرائم تعتبر انتهاكا لحقوق الانسان و حقوق شعوبهم، و لم يعد من المقبول فكرة أن السيادة الوطنية و التدخل بالشؤون الداخلية للدولة يمنع المجتمع الدولي من ملاحقتهم و محاسبتهم<sup>15</sup>.

ان منح الاختصاص القضائي للمحكمة من أجل جزر الجرائم الدولية بغض النظر عن جنسية الجاني، أو جنسية الضحية أو حتى مكان وقوع الجريمة ، من شأنه أن يجعل حقوق الإنسان في مرتبة أسمى من السيادة<sup>16</sup>، و هو المنطق نفسه الذي يجعل من إقرار هذا المبدأ<sup>17</sup> ترجمة لجعل الحق في العدالة أسمى من حق الدولة في العقاب<sup>18</sup>.

إن تحالف القانون الدولي و القوانين الوطنية لمعاقبة مرتكبي الجرائم الدولية الماسة بحقوق الفرد و الجماعات داخل المجتمع الدولي، يعتبر أمر ضروري خصوصا عندما يتعلق الأمر بالأشخاص المسؤولين جنائيا<sup>19</sup>، و الذين يتمتعون بحصانة تحول دون معاقبتهم على الأفعال التي ارتكبوها، و هو ما يعبر عنه الاتجاه الحالي في القانون الدستوري بضرورة تقاسم السيادة ، أو تقليصها لأجل تحقيق السلم و الأمن الدوليين، أو في سبيل تحقيق المصالح المشتركة<sup>20</sup>.

وبالتالي فإن مفهوم السيادة المطلق قد عرف تطورا مهما في مفهومه من الاتجاه الكلاسيكي، إلى محاولة تضييق نطاقها من خلال التنصيص على ضرورة التخلي عن جزء منها لصالح القانون الدولي و الفاعلين الأساسيين في الجماعة الدولية، كالمنظمات الدولية، و هذا لن يكون سوى سابقة إضافية و خطوة أولى لقيام الدول بإنشاء مجموعة من الآليات و المؤسسات الدولية، التي تلعب دور المنظم و المنسق لمصالحها في سبيل تضامن المجتمع الدولي<sup>21</sup>.

<sup>15</sup>- ريم الكسيري ، مبدأ الاختصاص القضائي العالمي، المركز السوري للدراسات والابحاث القانونية، 2018، <https://sl-center.org/?p=74>، تاريخ الولوج 20-06/2021/20:00.

<sup>16</sup>- بدر الدين محمد شبل "الحماية الجنائية لحقوق الإنسان و حرياته الأساسية ، دراسة في المصادر والآليات النظرية و الممارسات العملية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الجزائر الطبعة الأولى 2001، ص: 50.

<sup>17</sup>- و تجدر الإشارة على أنه يمكن للدولة عدم العمل بهذا المبدأ، لكنها بهذا الشكل تحرق التزاما دوليا ، إذا كانت منضمة إلى معاهدة روما و هو ما من شأنه أن يرتب عليها مسؤولية دولية . انظر في هذا الشأن:

Quoc dunch (N), "daillier (pellet) , "Droit international public" 6emed L.G.D.J Paris 1999, pp:24.

<sup>18</sup>-Muxart (A), « Immunité de l'ex chef d'état et compétence universelle quelques réflexions a propos de l'affaire Pinochet » document sur internet, actualité et droit international (www.ridi.org/adi), 21-06-2021/17:25.

<sup>19</sup>- صالح زيد قصيله ، " ضمانات الحماية الجنائية الدولية لحقوق الإنسان " دار النهضة العربية، القاهرة 2009، ص: 105.

<sup>20</sup>- جاك دونللي "حقوق الإنسان العالمية، من النظرية و التطبيق"، ترجمة "مبارك علي عثمان" و مراجعة محمد نور فرحات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة سنة 1998، ص: 67.

<sup>21</sup>- رمزي حوحو، " الحماية الجزائية الدولية لحقوق الإنسان " مجلة المفكر، منشورات كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الخامس 2012، ص: 203.

ثانياً: مظاهر تأثير المحكمة الجنائية في سيادة الدولة.

إذا كانت مقتضيات النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية تنص على احترام مبدأ سيادة الدول وعدم النيل من سيادتها القضائية، ففي الواقع وبمقتضى نظامها الأساسي تمتلك المحكمة سلطة على القضاء الوطني الجنائي تسمح لها أن تنال من هذه السيادة (1)، بالإضافة إلى أن وضع استثناءات على تطبيق مبادئ واحكام نظام روما الأساسي من شأنه ان يفتح الباب امام الطعن في الأنظمة القضائية الوطنية، وجعلها درجة اقل من درجة القضاء الجنائي الدولي وهو الامر الذي يتعارض مع سيادة الدول (2).

1 : سمو نظام روما الأساسي على القوانين الجنائية الداخلية

إذا كانت مقتضيات نظام روما الأساسي، قد نصت على أن المحكمة في ممارستها لاختصاصاتها تقوم على احترام مبدأ سيادة الدول وعدم النيل من سيادتها القضائية من خلال النص على أن تكون المحكمة مكتملة للاختصاصات القضائية الجنائية الوطنية، فإن المادة (17) سمحت للمحكمة أن تنال من هذه السيادة، بان تقرر أن الدولة المعنية غير قادرة أو غير راغبة في الاضطلاع بالتحقيق أو المقاضاة، إذ يخشى أن تمارس المحكمة هذه الصلاحية بازواجية وبأبعاد سياسية لا قانونية، بشكل يعدّ اعتداء على مبدأ المساواة في السيادة بين الدول. فالمحكمة، وليست الدولة المعنية، ستحدد مدى قدرة أو عدم رغبة الدولة في إجراء التحقيقات ومقاضاة المتهمين ولكي تتوصل إلى هذه النتيجة يجب أن تحدد نية السلطات القضائية الوطنية، أو أن تبين مدى وجود انهيار جزئي أو كلي للنظام القضائي الوطني، والمشكلة العملية أنه من العسير على المحكمة الجنائية الدولية أن تحصل على المعلومات الكافية لكي تثبت تلك النية، فضلاً عن أن الأمر ينطوي على معيار غير منضبط من شخص إلى آخر، أو من جهة إلى أخرى، فحتى الحالات التي حددتها الفقرة (2) من المادة (17) تثير الكثير من الإشكاليات لعل أهمها أنه يمكن للمحكمة أن تتعامل مع الأمر بازواجية نتيجة تدخلات وضغوط قد تمارس على المحكمة من قبل بعض القوى الدولية الكبرى.<sup>22</sup>

من مظاهر تأثير المحكمة الجنائية في سيادة الدولة كذلك، هو آثار الاستثناء على المبدأ العام المتعلق بعدم اخضاع الشخص للمحاكمة على الجريمة ذاتها مرتين، وقد تبنى النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية هذا المبدأ صراحة بموجب نص المادة 20 من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية<sup>23</sup> إلا ان الفقرة 7 من المادة المذكورة تضمنت استثناءات على المبدأ والتي تتمثل في ان المحاكمة الوطنية اذا تمت بهدف حماية المتهم من المسؤولية الجنائية، او حدث تأثير لا مبرر له في مباشرة التحقيق والمقاضاة بما يتعارض مع نية تقديم شخص المتهم الى المحاكمة، او متى كان ثمة نوع من عدم الحياد او النزاهة حينئذ يصبح الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية.

الملاحظ ان هذه الاستثناءات لا تجعل الاختصاص الوطني متروكا للدولة تمارسه كيفما تشاء، ووفقا لإجراءات تختارها بكامل حريتها، فهو ليس حقا بقدر ما هو التزام على عاتق الدولة، فاذا اخلت به يحق للمحكمة الجنائية ان تحل محلها للقيام بالمهمة التي انيطت في المقام الاول بالدولة لتحريك عجلة قمع الجريمة الدولية والتصدي لكل افلات من العقاب.<sup>24</sup>

والواقع ان النظر الى هذه الحالات الاستثنائية التي تقرر المحكمة اختصاصها بمقتضاها بإعادة محاكمة الشخص عن الفعل نفسه، فهي وان كانت تشكل ضوابط لعدم افلات المجرمين من العقاب، تكشف عن امكانية اهدار حجة الاحكام القضائية

22 - ماجد عمران " سيادة الدول في ظل الحماية الدولية لحقوق الانسان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27-العدد الاول 2011، ص 476 - 27

23 - علي يوسف الشكري، القضاء الجنائي الدولي في عالم متغير، دار الثقافة، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص 234

24 - حسينة بلخيري، العدالة الجنائية الدولية ودورها في حماية حقوق الانسان، دار هومة الجزائر، الطبعة الاولى، 2003، ص 112 .

الصادرة عن المحاكم الوطنية، والتشكيك في نزاهة السلطة القضائية واستقلالها، وهذا ينطوي على محاكمة للنيات، إذ يكفي أن تشكك المحكمة في نزاهة المحاكمة التي جرت أمام القاضي الوطني، الأمر الذي لا يمكن التسليم به، لأنه يتعارض مع منطق الأشياء ومبادئ العدالة ويفتح باباً آخر لتسييس عمل المحكمة<sup>25</sup>.

إن الأخذ بهذه القاعدة يجعل من القضاء الوطني تحت رقابة المحكمة الجنائية الدولية، ويقضي على مبدأ أولويته في التقاضي مقابل القضاء الدولي، إخضاع جميع المحاكمات التي تتم أمام المحاكم الوطنية للسلطة التقديرية للمحكمة الدولية الجنائية، يعطيها الحق في عدم الاعتراف بالأحكام الصادرة عن هذه المحاكم وإعادة محاكمة الشخص مرة أخرى إلى المحاكمة<sup>26</sup>.

وعليه فإن تدخل المحكمة الجنائية الدولية في صلب عمل القضاء الوطني عبر تقدير أن قضاء الدولة ضعيف، أو غير قادر على مقاضاة المتهمين، يعني أنها تراقب عمله وتتدخل في إجراءات التحقيق والمحاكمة أمامه، والواقع أن المحاكم العليا في الدولة نفسها لا يحق لها التدخل في هذه الإجراءات تطبيقاً لمبدأ استقلالية السلطة القضائية، فكيف يمكن السماح لجهة دولية بذلك؟.

إن منح المحكمة الجنائية الدولية صلاحية القيام بإعادة محاكمة شخص ما سبق أن تمت محاكمته أمام القضاء الوطني عن نفس الجريمة وفقاً لمقتضيات المادة 20 من نظام روما الأساسي، إذا ما تبين لها أن هذه الإجراءات لم تتم بنزاهة، أو كان الغرض منها تسهيل إفلات الشخص من المسؤولية الجنائية عن الجرائم التي ارتكبها، يؤكد سمو نظامها الأساسي على القوانين الجنائية الداخلية<sup>27</sup>.

بالإضافة إلى هذا فإن إعطاء المحكمة الجنائية الدولية عدة صلاحيات إضافية أخرى مثل خضوع تنفيذ حكم السجن لإشرافها وفقاً للمادة 106 من نظامها الأساسي، وانفرادها بحق تقليل مدة العقوبة وعدم قابلية الدول العفو عن الأشخاص الذين ارتكبوا هذه الجرائم، تطبيقاً لنص المادة 110 من نفس النظام جعل من قضائها أصلياً وليس مكملًا لولاية القضاء الوطني، فإذا كانت المادة الأولى من نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية قد نصت على قاعدة عامة تقوم على أن الأصل بالاختصاص يكون للمحاكم الوطنية وأن المحكمة الجنائية الدولية امتداد للمحاكم الوطنية، فإن الاستثناءات التي تجيز للمحكمة الجنائية الدولية حق التدخل والمحاكمة، قد قلبت الاستثناء إلى قاعدة والقاعدة إلى استثناء، فللمحكمة حق الإشراف على الإجراءات والحكم وتحديد المسؤولية، وبالتالي حق انتزاع الاختصاص من المحاكم الوطنية والقيام بالإجراءات بدلا منها، مما يجعلها هي صاحبة الاختصاص الأساسي. ولو طبقت هذه القاعدة بشكل كامل على جميع الدول التي عرفت أحداث عنف، لأصبح للمحكمة الجنائية الدولية الإشراف على سير المحاكم في جميع دول العالم مادامت هناك جريمة تعذيب أو إهانة ارتكبت بشكل منهجي ضد فئة معينة من الناس، وهذا ما يؤدي إلى نتيجة غير قانونية، على اعتبار أن في هذه الحالة ينهار مبدأ استقلال القضاء الوطني<sup>28</sup>.

فنظام روما الأساسي يفرض على الدول المصادقة عليه أن تجعل دستورها وقوانينها الوطنية متلائمة مع الإجراءات الواردة فيه بشكل ضروري، على اعتبار أن تطبيقه يمكن أن يختلف عن تطبيق بعض المعاهدات الدولية

25 - ماجد عمران " سيادة الدول في ظل الحماية الدولية لحقوق الانسان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27- العدد الاول 2011، 277.

26 - لؤي محمد حسين الناييف، "العلاقة التكاملية بين المحكمة الجنائية الدولية، والنظام الجنائي الوطني"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 27. العدد الثالث، 2011، ص.582.

27 - هشام محمد فريجة، "القضاء الدولي الجنائي من حماية حقوق الأفراد إلى تجسيد العدالة الدولية" منشورات دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص. 252 و 253.

28 - ريتا فوزي " المحاكم الدولية الخاصة بين السيادة والعدالة " منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى 2015، ص 592.

خصوصا الدبلوماسية منها، والمتعلقة بنظام الحصانات، المتعارض مع نظام المسؤولية الجنائية الفردية، الذي لا يسمح للدول بأن تتدرب بقوانينها الداخلية للتحلل من التزاماتها الدولية<sup>29</sup>.

وعليه فإن الدول الأطراف ملزمة بمنح نصوص هذا النظام أولوية في التطبيق على تعهداتهم الناشئة عن القانون الجنائي الوطني، إذ أن عدم معاقبة القوانين الوطنية على الفعل الذي يشكل جريمة في النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية لا يعفي مقترفيه من المسؤولية وفقاً للقانون الدولي الجنائي، بحيث يمكن التخلص من هذه المسؤولية بحجة التمسك بالتشريع الوطني<sup>30</sup>.

من جانب آخر فإن منح مجلس الأمن صلاحية الإحالة إلى المحكمة الجنائية الدولية استناداً إلى الفصل السابع من ميثاق منظمة الأمم المتحدة، بالإضافة إلى سلطة وقف التحقيق أو أحقيته في إرجاء تحقيقها تطبيقاً للمادة 16 من نفس النظام يثير القلق حول مصداقية عمل المحكمة، فهذا الاختصاص الممنوح للمجلس من شأنه أن يمنح المحكمة الجنائية الدولية اختصاص إجباري تمارسه على كل الدول، سواء كانت طرفاً في نظام المحكمة أم لم تكن، وهو استبعاد واضح لمبدأ الرضائية الذي تقوم عليه قواعد القانون الدولي واستبعاد كذلك لمبدأ الرضائية المنصوص عليه في المادة 12 من نظام روما الأساسي والذي يقتضي احترام سيادة الدول في اختيار الانضمام إلى المعاهدات من عدمه. إذن فالأمر يتعلق بتعارض بين نصوص ميثاق روما فيما بينها، وتعارض بين نصوص ميثاق روما وقواعد القانون الدولي. فمجلس الأمن يمكن أن يحيل إلى المحكمة أي دولة سواء كانت عضو فيها أم لم تكن، عدا الدول الدائمة العضوية في مجلس الأمن والتي يخول لها حق النقض حصانة ضده. الغريب في الأمر أن أغلب الدول الدائمة العضوية في مجلس الأمن -أمريكا وروسيا والصين- هي دول غير أعضاء في المحكمة ولا تعترف بنظام روما الأساسي، ولكنها يمكن أن تحيل إلى هذه الجهة التي لا تعترف بها أصلاً الحالات التي ترى أنها تشكل جريمة من الجرائم التي تنتظر فيها المحكمة، مما يشكل اعتداء على سيادة غيرها من الدول، ويجعل من المحكمة أقرب ما تكون إلى أداة ابتزاز في يد الدول الدائمة العضوية في المجلس منها إلى أداة تحقيق العدالة الدولية.

كما أن العلاقة بين المحكمة الجنائية الدولية والمجلس تبدو وكأنها علاقة عكسية، على اعتبار أن العلاقة بين كل المؤسسات الدولية ومجلس الأمن تأخذ شرعيتها من ميثاق الأمم المتحدة، باستثناء علاقته بالمحكمة الجنائية الدولية، فإن النظام الأساسي هو الذي يخول لمجلس الأمن إحالة الحالات التي يرى أنها مخلة بالأمن والسلام الدوليين، وهو ما يمكن اعتباره إقحام للمجلس وهو الهيئة السياسية في عمل المحكمة الجنائية الدولية وما يترتب على ذلك من نتائج عكسية تمس الاختصاص القضائي لها.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من تطور مفهوم السيادة وانتقاله إلى السيادة المقيدة، إذ أصبحت تعني مساهمة الدول حسب قدرتها في الحياة الدولية ومقيدة باحترام القانون الدولي، إلا أن الدول لا يمكن أن تنتظر إلى المحكمة الجنائية الدولية باعتبارها امتداداً لمحاكمها الوطنية، إلا بعد ملائمة تشريعاتها الوطنية مع نظامها الأساسي، وبالتالي ظلت الدول تخطط مبدأ السيادة بسياج منيع من الحماية، وقد تعزز هذا النهج بصفة خاصة نتيجة الإخفاقات المتكررة للنظام الدولي في التصدي لمعالجة الفوضى والعنف المسلح في العلاقات الدولية، وعجزه بالتالي عن إقرار آلية مناسبة لتأكيد واحترام مبادئه وقيمه<sup>31</sup>.

<sup>29</sup>- تنص المادة 27 من نظام روما الأساسي المصادق عليه في سنة 1998 على " لا تحول الحصانات أو القواعد الإجرائية الخاصة التي قد ترتبط بالصفة الرسمية للشخص سواء كانت في إطار القانون الوطني أو الدولي، دون ممارسة المحكمة اختصاصها على هذا الشخص "

<sup>30</sup>- أوسكار سولير " الاختصاص القضائي التكميلي والقضاء الجنائي الدولي"، مجلة الصليب الأحمر، العدد 845، 2002 ص 165-166

<sup>31</sup> - محمد الراجحي، مرجع سابق، ص 286

## 2: إشكالات اسناد الاختصاص بين المحكمة الجنائية الدولية والقضاء الوطني

بالرغم من وجود قواعد محددة لاختصاص كل من القضاء الداخلي والقضاء الدولي ضمن نظام روما الأساسي، إلا أن هناك العديد من العراقيل والصعوبات التي تعترض التطبيق الميداني للاختصاص القضائي، حيث توجد بعض الحالات التي ينتج عنها تنازعا في الاختصاص سواء كان ذلك التنازع ايجابيا بادعاء كل من القضاء الجنائي الوطني والقضاء الجنائي الدولي بأنه المختص بنظر الدعوى والفصل في النزاع ويتمسك بذلك الاختصاص، أو أن نكون أمام حالة التنازع السلبي الذي يتهرب فيه كل منهما من مسؤوليته في مباشرة الاختصاص.

ان مبدأ التكامل يعني أن اختصاص المحكمة الجنائية الدولية في حكم الجرائم الدولية الداخلة في اختصاصها إنما هو اختصاص تكميلي للقضاء الوطني، فإن محمل النص على (مبدأ التكامل) بمضمونه القانوني آنف الذكر هو تأكيد الاختصاص القضائي الأصيل والأساسي في حكم الجرائم الدولية هو القضاء الوطني للدولة الطرف. ولكن مما تجدر الإشارة إليه أنه إذا عدنا إلى أحكام "المادة 17" من النظام الأساسي فإننا في واقع الحال نجد ان هذه الأحكام تبدد الأمل في عدم نشوب تنازع في الاختصاص بين المحكمة الجنائية الدولية والمحكمة الوطنية للدول الأطراف، وذلك لأنها نصت في البندين (أ) و(ب) منها على استثنائيين يعقد بناءا عليهما اختصاص المحكمة الجنائية الدولية(عدم القدرة وعدم الرغبة)<sup>32</sup>. هذه الاستثناءات واردة في نظام روما الاساسي على سبيل الحصر وهي:

- اذا كانت الاجراءات التي اتخذتها المحاكم الوطنية تهدف الى حماية الشخص من المسؤولية الجنائية، اي ان الاجراءات التي اتخذتها المحاكم الوطنية كانت تهدف الى تعطيل اختصاص المحكمة الجنائية الدولية وحماية الجاني، او انها غير راجبة في محاكمة الجاني؛

- تأخر المحاكم الوطنية بشكل لا مبرر له في اجراءات التحقيق والمحاكمة، او اذا كانت لم تباشر اختصاصها بشكل مستقل، وعليها ضغوط من جهات معينة، او انها لم تكن نزيهة، وان النية تهدف الى عدم تقديم الجاني للعدالة، وان الاتجاه يقضي بعدم القيام بذلك، ولم يحدد نظام روما الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية مدة التأخير، وتقدير مثل هذه الامور ليس من اختصاص الدولة بل من اختصاص المحكمة الجنائية الدولية، فهي التي تقرر عما اذا كانت الدولة لم تباشر اختصاصها بشكل مستقل او تأخرت في اجراء المحاكمة؛

- اذا كان النظام القضائي في الدولة يعاني من مشاكل مثل عدم قدرته على احضار الجاني او انه غير قادر على جمع الادلة او اجراء التحقيق. فاذا ما توافرت احدى هذه الاسباب، فللمحكمة الجنائية الدولية ان تنظر في القضية بشرط ان تكون ضمن الجرائم الاربع الكبرى الواردة في المادة الخامسة من النظام الاساسي<sup>33</sup>.

ولا يخفى أن هذه الاستثناءات تعطل أو تقيد القاعدة العامة التي أرساها مبدأ التكامل والتي قد تؤدي إلى احتمال التنازع في الاختصاص، بين المحكمة الجنائية الدولية والقضاء الوطني في الدول الأطراف.

إذا كان ما تقدم يتعلق بصللة الاختصاص القضائي للمحكمة الجنائية الدولية بالاختصاص القضائي للدول الأطراف في نظام روما الأساسي، فهل يمكن تصور حصول تنازع في الاختصاص القضائي بين المحكمة الجنائية الدولية ومحاكم الدول غير الأطراف، في حالة إصدارها حكما على متهم بارتكاب جريمة من الجرائم الداخلة في اختصاص المحكمة؟ إن

32 - وردة ملاك، إشكالات اسناد الاختصاص بين المحكمة الجنائية الدولية والقضاء الوطني للدول، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الثاني عشر، سنة 2016، ص 329 .

33 - نجيب بن عمر عوينات وخالد عبد الله الشاقي، مرجع سابق ص 67.

مبدأ التكامل لا يطبق إلا بين الاختصاص القضائي للمحكمة وبين القضاء الجنائي الوطني للدول الأطراف في نظام روما، لكن من ناحية واقعية قد تقوم الدول غير الأطراف بإصدار تشريع ينص على معاقبة مرتكبي الجرائم الدولية الداخلة في اختصاص المحكمة بموجب نظام روما، والمشكلة الجديرة بالتأمل قد تظهر عائقاً أمام انعقاد اختصاص المحكمة الجنائية الدولية، وهي حالة ما إذا أصدرت محكمة من دولة غير طرف في نظام روما الأساسي حكماً بالإدانة والعقوبة بموجب قانونها الوطني أمضاهها المحكوم عليه بها فعلاً في سجون تلك الدولة، فهل تستطيع المحكمة مقاضاته والحكم عليه مرة أخرى على الرغم من أحكام "المادة 20" من نظام روما الأساسي، التي تمنع محاكمة المتهم مرتين عن جريمة واحدة؟.

العديد من الآراء أيدت الرأي القائل أن "المادة 20" قد أكدت هذا المبدأ بما يقطع احترام نظام روما للمبدأ لتورد الاستثنائيين المذكورين بعد ذلك. وبذلك فصدور قرار نهائي حائز لقوة الشيء المقضي فيه بالأول وجه لإقامة الدعوى من القضاء الوطني، يجعل المحكمة الجنائية الدولية غير مختصة بالفصل في القضية من جديد إلا في حالة ظهور أدلة جديدة، أما إذا أصدرت النيابة العامة على مستوى المحاكم الوطنية أمراً بحفظ الدعوى دون سبق التحقيق حول الجريمة أو التهمة وبذلك فهذا الأمر لا يعتبر قيدياً على سلطة التحقيق التي لها أن تعدل عن ذلك وتباشر التحقيق، وبالتالي فإن المحكمة الجنائية الدولية ليست مقيدة بهذا الأمر لاسيما وأنه غالباً ما يحمل سوء نية أو عدم قدرة المحاكم الوطنية. أما في حالة صدور قرار بعدم وجود وجه لإقامة الدعوى يعتبر هذا القرار نهائياً، ويحوز على الحجية مما يجعل المحكمة الجنائية الدولية غير مختصة بالفصل من جديد في القضية إلا إذا ظهرت أدلة جديدة أو أثبتت النقص في القضاء الوطني وبالتالي فإن حكمها في غير هذه الحالات يعتبر باطلاً ولا يحوز على أية حجية اتجاه القضاء الوطني أو الدولي، أما في حالة التكييف المخالف للجريمة نفسها من طرف القضاء الوطني فإن العبرة هنا مرتبطة بكيفية المحاكمة وبناتجها، وبالتالي نجد الحالة هذه مرتبطة بضرورة تأكيد المحكمة الجنائية من أن الدولة لا تريد من وراء هذا التكييف تسهيل إفلات المتهم أو الجاني من العقاب ومن المسؤولية الدولية، فإن تأكيد لها ذلك لن يحوز الحكم على أية حجية وإن كان العكس أي نزاهة المحاكمة بعد التكييف كان للحكم الوطني الحجية المطلقة اتجاه المحكمة الجنائية الدولية<sup>34</sup>.

فالاختصاص الوطني اذن ليس متروكاً للدولة تمارسه كيفما تشاء ووفقاً لإجراءات تختارها بكامل حريتها فهو ليس حقاً بقدر ما هو الزام على عاتق الدولة. فإذا اخلت به يحق للمحكمة الجنائية أن تحل محلها للقيام بالمهمة التي اوكلت في المقام الأول للدولة لتحريك عجلة قمع الجريمة الدولية والتصدي لكل افلات من العقاب<sup>35</sup>.

#### خاتمة

ان وجود المحكمة الجنائية الدولية كقضاء جنائي دولي مستقل ومحاييد يمارس اختصاصاته على جميع الاشخاص دون تمييز لتحقيق العدالة الدولية يعد أمراً ذو أهمية قصوى في تطوير الفقه والقضاء الدوليين على الصعيدين النظري والعملي، خصوصاً في تطوير مفهوم السيادة على اعتبار أن وجودها لا ينفي ولا يلغي مسؤولية القضاء الوطني بل يعني التعاون بينه وبينها، خصوصاً بشأن الجرائم الواردة ذكرها، ولكن بصرف النظر عن الصورة الوردية التي تظهرها بعض السلوكيات الدولية المتعلقة بمحاولة ايجاد بيئة قانونية للعدالة الجنائية الدولية، ثمة واقع مغاير ومخالف لما هو سائد منطلقه ازدواجية التعامل الدولي وانتقائته، ما يرسم صورة قائمة لمستقبلها ومصيرها، فلقد صورت المحاولات الدولية لإيجاد البيئة

34 - وردة ملاك، إشكالات اسناد الاختصاص بين المحكمة الجنائية الدولية والقضاء الوطني الدولي، مرجع سابق، ص 329-330.

35 - احمد ميخوطة، مبدأ التكامل وآلية انعقاد الاختصاص بين المحكمة الجنائية الدولية والقضاء الوطني، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الجزء الاول، سنة 2017، ص 177-178.

القانونية لتنفيذ العدالة الدولية على أنها جادة ومقبولة من أطراف المجتمع الدولي، إلا أن الأمر يبدو مجافيا للواقع، في ظل محاولات الالتفاف على هذه المحكمة، وخصوصاً بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، التي تركت آثارها على العديد من القضايا الخاصة بحقوق الإنسان، وحرياته الأساسية، وكذلك مبادئ القانون الدولي، والقضاء الجنائي الدولي، ومن ضمن تلك المحاولات قيام الولايات المتحدة بإبرام عدد من الاتفاقيات الثنائية مع الدول الأطراف بهدف إفراغ المعاهدة من مضمونها، واحتجاج الدول الكبرى باتفاقيات جنيف واللجوء إلى القضاء الجنائي الدولي مع أن بعضها هي التي تنتهك تلك الاتفاقيات، ولعل ما جرى في العراق وفلسطين وأفغانستان... خير دليل على ذلك<sup>36</sup>.

ففي ظل هذا الوضع وهذه الممارسات للأخلاقية البعيدة عن المبادئ والقواعد الدولية يبدو ان الدور الذي تمارسه المحكمة الجنائية الدولية لن يكون مكملاً وخاصة في الدول النامية لسهولة التشكيك في قضائها الجنائي الوطني، بل سينحصر انتقائياً في الدول النامية دون الدول الكبرى وحلفائها، أو الدول الأوروبية والدليل على ذلك التجاهل والسكوت عن الجرائم الإسرائيلية المستمرة ضد الدول العربية مقابل الإسراع إلى إحالة جرائم دارفور في السودان وكذا الجرائم في ليبيا إلى المحكمة الجنائية الدولية. الأمر الذي يجعل مجموعة من الدول تنفر من المحكمة وتعتبرها الية من اليات التدخل في الشؤون الداخلية للدول ووسيلة لانتهاك سيادة الدول خصوصاً الضعيفة منها.

36 - نجيب بن عمر عوينات و خالد بن عبد الله الشاقي، مرجع سابق، ص، 74 .

المراجع بالعربية:

الكتب :

- أبو الخير عطية "المحكمة الجنائية الدولية" دار النهضة العربية، القاهرة 1999.
- بدر الدين محمد شبل "الحماية الجنائية لحقوق الإنسان و حرياته الأساسية، دراسة في المصادر و الآليات النظرية و الممارسات العملية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الجزائر الطبعة الأولى 2001.
- بلخيري حسينة، العدالة الجنائية الدولية ودورها في حماية حقوق الانسان، دار هومة الجزائر، الطبعة الاولى، 2003
- جاك دونللي "حقوق الإنسان العالمية ، من النظرية و التطبيق"، ترجمة "مبارك علي عثمان" و مراجعة محمد نور فرحات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة سنة 1998.
- خالد عكاب حسون العبيدي: مبدأ التكامل بين المحكمة الجنائية الدولية ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.
- ريتا فوزى " المحاكم الدولية الخاصة بين السيادة والعدالة " منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، الطبعة الأولى 2015.
- صالح زيد قصيله ، " ضمانات الحماية الجنائية الدولية لحقوق الإنسان" دار النهضة العربية، القاهرة 2009.
- علي يوسف الشكري، القضاء الجنائي الدولي في عالم متغير ، دار الثقافة، عمان، الطبعة الاولى، 2008.
- محمد لطفي، اليات الملاحقة في نطاق القانون الدولي الجنائي الانساني، دار الفكر والقانون، المنصورة، 2006
- هشام محمد فريحة، "القضاء الدولي الجنائي من حماية حقوق الأفراد إلى تجسيد العدالة الدولية" منشورات دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012

الاطروحات:

- محمد الراجعي، نظام الجزاء الدولي ودوره في ترسيخ مبادئ القانون الدولي العام، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا 2018-2019.

المقالات:

- ابراهيم محمد العناني، انشاء المحكمة الجنائية الدولية ، دراسة في ضوء نظام روما الاساسي، مجلة الامن والقانون، كلية شرطي دبي، الامارات العربية المتحدة، العدد الاول، يناير 2000.
- أوسكار سولير " الاختصاص القضائي التكميلي والقضاء الجنائي الدولي"، مجلة الصليب الأحمر، العدد 845 ، 2002.
- بطرس بطرس غالي، حقوق الانسان بين الديمقراطية والتنمية، مجلة السياسة الدولية، عدد 161 يوليو 2005.
- رمزي حوحو، " الحماية الجزائية الدولية لحقوق الإنسان " مجلة المفكر، منشورات كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الخامس 2012.
- لؤي محمد حسين النايف، العلاقة التكاملية بين المحكمة الجنائية الدولية والمحاكم الوطنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث 2011.
- ماجد عمران، السيادة في ظل الحماية الدولية لحقوق الانسان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27- العدد الاول- 2011.
- مورتن بيدر غسمون "دور الهيئات المدولة والهيئات القضائية الوطنية و غيرها من الجهات الخاصة في صناعة تاريخ القانون الجنائي" منشور ضمن كتاب جماعي تحت عنوان " الأصول التاريخية أو كامبو أول مبدع للمحكمة، " القانون الجنائي الدولي المجلد الرابع، منشورات دار أوسال الأكاديمية للنشر الإلكتروني، بروكسل، 2015.

المواثيق الدولية :

- نظام روما الأساسي 1998.

المواقع الإلكترونية:

- <https://sl-center.org/?p=74>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59183>
- [https://bibliotheque.arp.tn/pmb/opac/index.php?lvl=author\\_see&id=15150](https://bibliotheque.arp.tn/pmb/opac/index.php?lvl=author_see&id=15150)
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31415>

المراجع بالفرنسية:

- BAKKER Christine A.E., "Le principe de complémentarité et les « auto-saisines » : un regard critique sur la pratique de la Cour Pénale Internationale". Revue Générale de Droit International Public, 2008.
- Blate (R) « considérations constitutionnelles à-propos de l'établissement d'un justice pénale internationale preuve français de droit de l'homme" ,PVF,paris N° 39, 1999.
- Quoc dunch (N), "daillier (pellet) , "Droit international public" 6emed L.G.D.J paris 1999

**Site Internet**

- Muxart (A), « Immunité de l'ex chef d'état et compétence universelle quelques réflexions a propos de l'affaire Pinochet » document sur internet, actualité et droit international ([www.ridi.org/adi](http://www.ridi.org/adi)).

# Philanthropie perçue et fidélité des consommateurs à la marque : une analyse par les actions des fondations d'entreprises de téléphonie.

## Perceived philanthropy and consumer brand loyalty: an action- based analysis of telephone company foundations.

Auteur 1 : NYEMB NTOOGUE Paul

**NYEMB NTOOGUE Paul**

Enseignant-chercheur

Université de Douala/Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué(LEMA)

[elpachoh@yahoo.fr](mailto:elpachoh@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** : NYEMB NTOOGUE Paul (2021) « Philanthropie perçue et fidélité des consommateurs à la marque : une analyse par les actions des fondations d'entreprises de téléphonie. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 164-188.

**Date de soumission** : Mai 2021

**Date de publication** : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5649784

Copyright © 2020 – ASJ



**Résumé :**

Cet article étudie les effets de la perception de la philanthropie comme pratique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) sur la fidélité des consommateurs à la marque. Il est mené à partir d'une étude de cas multiples. Six consommateurs, tous responsables des organisations des consommateurs, sont retenus pour appréhender le lien entre les dons et autres actions des fondations d'entreprises de téléphonie et la fidélité des consommateurs à la marque. Les analyses de contenu concluent sur l'absence d'effet de la perception de ces actions de philanthropie sur la fidélité des consommateurs à la marque.

**Mots clés :** *RSE, dimension philanthropique, fidélité à la marque, fondation d'entreprise, don.*

**Abstract:**

This article studies the effects of the perception of actions of philanthropy as a practice of Corporate Social Responsibility (CSR) on consumers' brand loyalty. It's carried out on the basis of a cases study. Six consumers, all heads of consumer right organizations, are selected to understand the link between donations and other actions of telephone company foundations and consumer loyalty to the brand. The content analysis concludes that, the perception of the philanthropic actions has no of effect of consumers' brand loyalty.

**Key words:** *CSR, philanthropic dimension, brand loyalty, corporate philanthropy, donation.*

## Introduction :

L'on assiste ces dernières années, à la multiplication des appels pour une participation au mieux-être des populations. Les grands rendez-vous mondiaux sont à cet effet des occasions d'exprimer la nécessité de « *faire du bien à la communauté* » (Carroll, 1991). En marge de la COP21 à Paris, le milliardaire Bill Gates a ainsi invité les hommes d'affaires et les organisations à faire davantage pour la réduction de la pauvreté. De nombreux acteurs sociaux appellent dans cette perspective au renforcement des actions de philanthropie. Il s'agit de porter des valeurs d'altruisme, de générosité et de s'inscrire dans une dynamique qui répond aux besoins désirés par la société (Duvoux, 2018 ; Carroll, 1979).

De nombreuses entreprises dans les pays africains, revendiquent ainsi leur encrage à la démarche RSE en mettant en avant les actions de philanthropie. Il s'agit notamment des dons qu'elles mènent au profit des populations. Dans cette perspective, certaines ont créé des fondations pour accompagner leur marque dans la réalisation desdites actions. Caractéristique de l'engagement sociétal de l'entreprise, la divulgation des actes de générosité vise à permettre à l'entreprise de se distinguer de la concurrence auprès des parties prenantes. Elle conduit ainsi à la fidélisation des consommateurs envisagés comme un groupe éminemment sensible aux initiatives des entreprises en matière de RSE (Bhattacharya et Sen, 2004).

L'on peut partir de l'hypothèse que la RSE, de par ses dimensions, renforce l'attitude positive et la fidélité du consommateur au moment de la prise d'une décision d'achat (Gigauri, 2012). Il semble à cet effet pertinent de questionner la relation de fidélité entre la marque et le consommateur qui perçoit une action RSE en lien avec la philanthropie. Cerner dans cette perspective la manière dont le consommateur peut s'identifier à une marque qui en est l'auteure, tout en lui exprimant de la sympathie s'avère intéressant. Autrement, de quelle manière le consommateur réagit-il face à un don ou une action menée par une fondation d'entreprise ? à une marque associée de la philanthropie ? **Comment la perception d'une action de philanthropie d'une entreprise peut amener le consommateur à devenir fidèle à celle-ci ou à sa marque ?**

Cette réflexion s'intitule « Philanthropie perçue et fidélité des consommateurs à la marque : une analyse par les actions des fondations d'entreprises de téléphonie ». Erigé en vertu universelle, le concept de philanthropie se définit de manière étendue comme des pratiques populaires de dons et les fondations d'entreprise ou d'homme d'affaires tels que Bill et Melinda Gates (Zunz, 2011). D'après Baynast et al (2017), la fidélité à la marque est envisagée en marketing comme

l'attachement sur la durée, d'un client à l'entreprise. L'objectif de cette étude est d'appréhender le rapport entre la perception du consommateur des initiatives relevant de la dimension philanthropique de la RSE et sa fidélité à la marque, de dégager les relations et interrelations entre les concepts de RSE et de fidélité à la marque. Ce, après avoir préalablement projeté l'importance des initiatives des entreprises dans le volet philanthropique.

Pour répondre à la question posée, nous présentons dans un premier temps une revue de la littérature sur la relation entre la philanthropie et la fidélité du consommateur à la marque. En effet, il nous semble possible d'établir ce lien à partir d'une définition des concepts et de leurs caractéristiques. Il convient par ailleurs de souligner les pistes de réflexion à même d'être envisagées dans le cadre de notre analyse. Nous mettons par la suite en évidence la réalité de la philanthropie d'entreprise et la fidélité à la marque du consommateur à travers une opérationnalisation des variables et la présentation de la démarche méthodologique. Nous réservons dans cette perspective les interprétations et discussions pour la fin.

## **1. LIENS THEORIQUES ENTRE PHILANTHROPIE PERCUE ET FIDELITE A LA MARQUE**

La mise en exergue du lien entre la philanthropie et la fidélité à la marque passe, dans le cadre de cette réflexion, par une définition et une caractérisation de ces deux concepts.

### ***1.1. Vers une définition des concepts de philanthropie et de fidélité à la marque***

Nous envisageons dans cette partie la détermination des sens et des caractéristiques des notions de philanthropie et de fidélité à la marque.

#### ***1.1.1. La philanthropie : contour définitionnel d'une dimension de la RSE***

Philanthropie vient du mot grec *Philanthrôpia* qui renvoie à l'amour du prochain ou de l'humanité. Les recherches menées par Duvoux (2018) envisagent le concept comme un ensemble de pratiques essentiellement portées sur du social et destinées à l'intérêt général et le bien commun. La philanthropie semble intervenir dans la dynamique des réponses aux grands défis des populations. Notamment, avec la puissance grandissante de certaines organisations face à l'accroissement de la pauvreté.

Les travaux de Golli et Yahiaoui (2009) soutiennent que la philanthropie s'intéresse au bien de l'être humain. Cet objectif passe par une participation à l'amélioration de la situation de l'environnement de l'homme, sans en attendre une contrepartie. D'après Duprat (1991), le

concept jadis l'apanage de « *l'homme privé* » ne relève non plus de « *l'homme d'Etat philanthrope* » ; celui dont le pouvoir de faire le bien et de réaliser le plus grand bonheur possible pour le plus grand nombre de personnes est reconnu. En effet, des organisations diverses à l'instar des fondations d'entreprises, actent aussi dans la démarche de la philanthropie. Dans sa réflexion sur les valeurs de cette notion, Duvoux (2018) postule la fondation comme le principal véhicule de celle-ci. Il s'agit, pour cet auteur qui reprend l'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 en France, d'une personne morale de droit privé. Celle-ci poursuit un but non lucratif et bénéficie de l'affectation irrévocable des biens, droits ou ressources de la part d'une ou de plusieurs personnes, physiques ou morales.

Les activités des fondations d'entreprise s'assimilent dans cette optique à de la philanthropie. Ces actions sont généralement évoquées par les entreprises pour convaincre de leur engagement RSE. Un aspect que ne relève pas les travaux de Duvoux(2018). Pourtant, théoriciens et praticiens rattachent le concept de philanthropie à celui de RSE dont il constitue une dimension (Carroll, 1979, 1991). Pour autant, la revue de la littérature ressort que la démarche philanthropique précède le concept de RSE. Dans une analyse des bases de la responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne, Reisach (2011) rattache l'origine de la RSE au *Corporate Philanthropic Responsibility*. Il s'agit d'après cet auteur d'une doctrine sociale suscitée, avec le *Business and Society* ou le *Business Ethics*, par les églises catholiques et protestantes américaines vers la fin des années 1800.

Les travaux dans les tentatives d'opérationnalisation du *Corporate Philanthropic Responsibility*, intègrent entre autres, la poursuite des objectifs de justice dans un marché concurrentiel, mais aussi des revendications pour le respect de la dignité humaine des travailleurs, la nécessité pour un dirigeant de se concentrer sur la performance économique, mais surtout sur la performance sociale (Ibid.).

Dans son analyse de l'histoire de la philanthropie aux USA, Zunz (2011) caractérise le concept de philanthropie par les actions des grandes fondations et des pratiques populaires de dons, par ailleurs pilier de grandes religions. Carroll (1979, 1991) intègre la philanthropie dans la dimensionnalité de la RSE. L'auteure envisage le concept comme le quatrième niveau de la responsabilité sociale d'une entreprise. En effet, elle relève dans son célèbre modèle pyramidal la coexistence des responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques et les responsabilités philanthropiques. Celles-ci représentent ce que la société désire de la part d'une entreprise. (Carroll, 1991).

Dans cette perspective, Crane et Matten (2004) que reprennent Golli et Yahiaoui (2009) n'envisagent uniquement pas des actions visant l'amélioration de l'entreprise, de la qualité de vie de ses employés dans cette dimension. Cet objectif d'après ces auteurs, porte aussi sur la communauté locale ou de la société en général. Une certaine littérature considère les responsabilités philanthropiques moins importantes que les trois précédentes. Elle suggère dans cette logique, la suppression de la philanthropie parmi les dimensions de la RSE. Pour s'en convaincre, Strong et Meyer (1992) ne parviennent à porter la preuve de l'existence que des trois autres dimensions postulées par le modèle de Carroll (1991).

D'autres travaux s'inscrivent dans la posture de Strong et Meyer (1992), soutenant à la suite l'incongruité de parler de « *responsabilités philanthropiques* ». Ces auteurs apportent dans cet ordre d'idées, la critique à l'utilisation de l'expression « *responsabilités philanthropiques* ». Ils suggèrent par ailleurs que la philanthropie comme dimension de la RSE, ne doit pas être considérée comme une responsabilité en soi, tant elle est loin du devoir exigé. En fin de compte, les travaux de Schwartz et Carroll en 2003 intègrent la philanthropie dans la dimension éthique, avec laquelle les auteurs semblent déceler des similarités, en proposant un nouveau modèle de la RSE avec trois dimensions.

Dans cette contribution, nous nous appuyons sur ces idées-forces, pour retenir de façon large que la philanthropie est une dimension de la RSE dans un contexte de PED comme le Cameroun. Où les actions déclinées dans ce sens de manière discrète et volontaire, notamment en termes de dons, sont multipliées par des entreprises de manière volontaire. Cette vision de la philanthropie est surtout en accord avec une certaine acception en vogue de la RSE<sup>1</sup>.

### ***1.1.2. La fidélité : un concept pluriel***

La fidélité est un concept au cœur de la recherche marketing. Le terme qui semble s'appréhender comme la qualité d'un individu dont les sentiments envers quelque chose ou quelqu'un ne changent pas, est définie et mesurée de manière variée selon chaque auteur. Les travaux de Baynast et al (2017) dans le cadre de la 12<sup>e</sup> édition de l'ouvrage *Mercator, Tout le marketing à l'ère du digital !* envisagent la fidélité en marketing comme l'attachement sur la durée, d'un client à une entreprise. Une telle attitude d'après ces auteurs est exclusive et préférentielle. Decaudin (1996) dans son *Glossaire de la Communication marketing*, définit la

---

<sup>1</sup> Plusieurs travaux envisagent la RSE comme une démarche volontaire, à l'instar du LIVRE VERT (2001), de la Commission Européenne. Au Cameroun, ASCOMT évalue chaque année des actions RSE qui relèvent au demeurant de la philanthropie et portent sur la santé, l'éducation, l'environnement. Ces actions, avec la solidarité, la culture, etc. relèvent d'un déterminant de la philanthropie : l'intérêt général (Charron, 2016)

fidélité à la marque comme une variable comportementale mesurant dans le temps, l'achat répété d'une même marque.

Les recherches rattachent plusieurs dimensions à la fidélité. Baynast et al (2017) suggèrent une tridimensionnalité du concept. Il s'agit des dimensions cognitive, affective et conative. La première composante ferait référence à la préférence alors que la deuxième se rapporte à la proximité émotionnelle. La dimension conative renvoie au comportement à travers une fréquence des achats et part de la marque dans les achats de la catégorie de produits. L'étude de Ghali(2015) sur l'industrie de la téléphonie recense quelques travaux consacrés à la fidélité et en ressortent aussi trois dimensions. Il s'agit de la fidélité cognitive ou attitudinale, où l'on observe une attitude favorable du consommateur envers la marque ou le produit; la fidélité comportementale ou behaviouriste observée lorsque le consommateur opère au moins un triple achat de la même marque; l'approche mixte ou la fidélité composite fondée sur un achat répétitif motivé par un engagement à la marque.

Les recherches de Boyer et Nefzi (2008) ont également ressorti trois approches de la fidélité : une approche comportementale, une approche attitudinale et une approche relationnelle qui correspond à une expression de la relation affective continue. La pluralité des dimensions accroît le débat autour du concept de fidélité. Les travaux soulignent à cet effet une volonté d'adoption dans la littérature marketing, d'une approche relationnelle de la fidélité (Boyer et Nefzi, 2008). Une telle posture est justifiée par les limites des dimensions attitudinales et comportementales et envisage la fidélité à travers un rapport continu et établi entre une marque et le consommateur. Le concept exprime ainsi, la constance et la continuité dans une relation affective continue entre les deux parties lors des situations d'achat et de consommation (Ibid.). Cette approche permet par ailleurs d'opérer une différenciation entre ce qui s'assimile à la véritable fidélité et la notion de routine.

Les travaux en marketing à l'instar de ceux menés par Oliver (1997), dans le cadre de « *Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer* », considèrent la véritable fidélité comme une force, nonobstant des situations d'achat et de consommation vécues, pouvant entraîner une résistance du consommateur aux changements de marques. L'idée de stabilité présagée dans cette acception de la véritable fidélité est plutôt fonction de la conjoncture pour ce qui est de la routine. La stabilité à cet effet varie selon que la conjoncture est favorable ou non pour le consommateur.

Baynast et al, (2017) ramènent cette notion de routine à la fidélité passive qui résulte de facteurs personnels ou externes. D'après ces auteurs, la routine comme les autres facteurs, sont aussi susceptibles de rendre difficile ou impossible le changement de marque ou de fournisseur par un consommateur dont la marque doit répondre aux attentes. Ayoubi (2016) envisage la compréhension de la construction de la fidélité à travers les déterminants de la relation client à l'instar de la confiance, l'attachement, l'identification à la marque et la satisfaction. Déjà, dans son modèle cognitif des antécédents et conséquences des décisions de la satisfaction, Oliver (1980), postule la fidélité comme une conséquence de la satisfaction du consommateur. Les conclusions des recherches menées par Anderson et al (1994) s'inscrivent dans la même veine. L'on peut dans cette perspective faire l'hypothèse selon laquelle, seul un consommateur satisfait peut véritablement être fidèle.

### ***1.2. Philanthropie et fidélité à la marque : liens dans la littérature***

La littérature fait le constat d'une influence directe et indirecte de la RSE sur les réponses des consommateurs par rapport aux produits (Brown et Dacin, 1997). Mais, très peu de travaux se sont intéressés aux liens entre la RSE de manière générale et la fidélité à la marque, notamment en contexte Africain (Ghraba, 2014 ; Ghali, 2015). La littérature dans cette perspective, n'a pas encore fait le constat de la rareté des travaux sur la relation entre sa dimension philanthropique et la fidélité du consommateur.

#### ***1.2.1. Effets de la RSE sur la fidélité à la marque dans la littérature***

Des conclusions envisagent à travers la revue de la littérature une relation entre les pratiques RSE et la fidélité du consommateur. Ce lien est selon les travaux, direct ou indirect. Garcia et al (2005) que reprend (Ghraba, 2014) montrent dans leur analyse empirique l'absence d'une relation directe entre les accomplissements RSE et la fidélité à une marque. Les auteurs qui se sont penchés sur le secteur de la téléphonie mobile, analysent le lien direct et indirect entre la RSE et la fidélité du consommateur à une marque. Les résultats concluent qu'il n'existe pas une relation causale significative directe entre RSE et Fidélité à la marque. Les travaux de Valérie Swaen et Ruben Chumpitaz C. (2008) analysent les réactions des consommateurs face à la RSE et plus particulièrement l'influence de la RSE perçue sur une variable clé de la fidélité à la marque, la confiance que les consommateurs accordent à l'entreprise.

L'étude empirique a touché 618 consommateurs. Elle montre que pour les marques de produits cosmétiques et de vêtements de sports les perceptions des consommateurs en matière de RSE jouent un rôle non négligeable. Ces perceptions ont un impact dans la formation de la confiance

des consommateurs envers l'entreprise. Les recherches de Liu et Zhou (2009) portant sur la RSE et la loyauté du consommateur dans le cadre du marché des produits laitiers en Chine mesurent le lien entre la RSE perçue par le consommateur et sa fidélité à la marque. Cette étude aboutit à des résultats qui soutiennent l'existence d'une relation significative directe entre des pratiques RSE et la fidélité du consommateur à la marque.

Il s'agit de l'image de la marque, la satisfaction et la qualité du produit qui en soi, constitue une pratique RSE dont l'appréciation par le consommateur représente un enjeu majeur pour l'entreprise (Nyemb Ntoogue, 2019). Dans leur proposition d'un modèle de loyauté du client et la RSE, Rujirutana et Yaowalak (2011) observe un lien significatif et direct entre la RSE et la fidélité du consommateur à la marque. Cette étude qui porte sur le secteur des banques en Thaïlande, dégage des résultats qui confirment l'existence d'une relation significative et directe, mais surtout positive entre la RSE et la fidélité attitudinale (engagement). Les travaux de Ghraba (2014) sur « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la fidélité du consommateur : Rôle médiateur de la confiance à la marque » concluent sur la tendance du consommateur à exprimer sa fidélité à une marque appartenant à une entreprise réputée socialement responsable que lorsqu'elle ne l'est pas.

L'étude de Ghali (2015) s'est concentrée sur l'industrie de la téléphonie en contexte Tunisien. Elle fait une analyse de l'impact de la RSE sur la formation et l'entretien de la relation entre le consommateur et la marque. Cette recherche avait pour objectif d'appréhender le rôle de la RSE dans la stimulation d'une relation durable entre le consommateur et la marque ; tout en mettant en exergue le rôle modérateur de la confiance dans la marque en question. L'auteur arrive à des résultats qui confirment le lien significatif causal étudié (RSE-Fidélité). Ces résultats révèlent par ailleurs l'existence d'une modération significative et positive entre la RSE et la fidélité à la marque de services de télécommunication. Ces résultats soulignent l'intérêt à long terme d'une orientation sociétale des opérateurs de télécommunication.

### ***1.2.2. Fidélité à la marque une conséquence de la philanthropie ?***

Si nombreux sont les travaux qui concluent à une influence significative des programmes de RSE sur le consommateur (Swaen et Chumpitaz, 2008), rares sont ceux traitant de manière spécifique la relation entre la dimension philanthropique et la fidélité à la marque. Lichtenstein et al (2004) ont étudié l'effet de la RSE sur un déterminant de la philanthropie. Il s'agit des dons, mais ceux plutôt des clients aux organisations à but non lucratif soutenus par l'entreprise. Ces auteurs s'appuient sur les conclusions de quatre études conçues pour la reproduction et

l'extension des résultats de leur recherche. Ils arrivent à cet effet à fournir des preuves que la RSE perçue affecte non seulement le comportement d'achat des clients à travers l'identification de celui-ci à l'entreprise.

Lichtenstein et al (2004) trouvent également que la RSE perçue a un impact sur les dons des clients à des organisations à but non lucratif soutenues par l'entreprise. L'on peut déduire de ces conclusions que la RSE, y compris les pratiques philanthropiques, ont un effet sur la fidélité via un des déterminants de celle-ci, l'identification à la marque (Ayoubi, 2016). A partir de leur réflexion sur le caractère altruiste ou la volonté de faire du profit à travers la philanthropie d'entreprise, Fry et al. (1982) observent dans la littérature existante que les travaux avancent trois raisons pour lesquelles les entreprises pratiquent de la philanthropie. Les auteurs notent ainsi : les dons faits par l'intermédiaire de l'entreprise, la volonté d'être perçue comme une entreprise socialement responsable et citoyenne; et enfin les dons motivés par la recherche de profits futurs.

Ce travail n'aborde expressément pas le concept de fidélité. Il met en relation les dons et les dépenses publicitaires pour analyser l'argument de la motivation par la recherche du profit qui indirectement, peut constituer une conséquence de la fidélité. Les résultats montrent que la philanthropie d'entreprise est motivée par des considérations de profit dont l'influence est à la fois sur les dons des entreprises et sur les dépenses publicitaires.

La plupart des études réalisées sur la philanthropie d'entreprise considère que celle-ci n'a pas que des visées de profit. D'autant plus qu'une orientation commerciale ne signifie pas pour autant un manque d'altruisme (Bennett, 1998). Il s'avère important de constater que les études semblent moins s'intéresser aux effets de la relation entre la philanthropie d'entreprise et la fidélité des consommateurs à la marque.

## **2. REALITE DE PHILANTHROPIE D'ENTREPRISE ET FIDELITE A LA MARQUE DES CONSOMMATEURS**

Cette partie présente l'opérationnalisation des variables clés tout en abordant l'approche méthodologique de cette recherche, avant de procéder à la présentation des effets de la philanthropie d'entreprise sur la fidélité du consommateur à la marque en nous appuyant sur l'industrie de la téléphonie mobile.

## **2.1. Opérationnalisation des variables**

Pour accéder au réel, nous nous servons de la littérature, des entretiens avec les experts et les responsables d'entreprises. La synthèse de ces éléments nous permet de retenir les variables ci-après :

### **2.1.1. La philanthropie d'entreprise**

Le choix des déterminants clés de la philanthropie d'entreprise est basé sur les recherches antérieures réalisées par Tobelem (2017), Zunz (2011), Charron(2016), Duvoux (2018) et la discussion avec des responsables d'entreprises et des experts rencontrés. L'objectif est de sélectionner les dimensions caractérisables de la philanthropie d'entreprise considérées comme étant les plus importantes. A cet effet, les dimensions qui apparaissent au tableau 1 définissent la variable philanthropie d'entreprise.

**Tableau 1. Déterminants de la philanthropie**

<b>Déterminants</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Le don	C'est une offrande gratuite et désintéressée, qui appelle pourtant nécessairement une forme d'échange non marchand et de réciprocité (ou contre don dans le sens de Marcel Mauss.).	Tobelem (2017), responsables d'entreprises et des experts rencontrés
Les fondations	Acte par lequel un ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.	Zunz (2011), Duvoux (2018),
L'intérêt général	Caractère que doit avoir une œuvre du point de vue scientifique, humanitaire, artistique, ou relevant des domaines de la santé, de l'éducation, de la solidarité, de la culture ou de l'environnement	Charron (2016)

Source : Nous-même.

Nous retiendrons les deux premiers déterminants dans la suite de cette réflexion. Leur choix relève de ce qu'ils reviennent dans le contexte de l'étude, généralement dans les discours des responsables d'entreprises et autres acteurs du corps social. Bien plus, les travaux évoquant la vogue de la RSE ou en lien avec la citoyenneté de l'entreprise, font référence à leurs pratiques (Nyemb Ntoogue, 2019 ; Kamdem et Ikellé, 2013).

### 2.1.2. *La fidélité à la marque*

L'opérationnalisation de la fidélité à la marque tient compte de plusieurs travaux de recherche à l'instar de ceux de Boyer et Nefzi (2008), Bhattacharya et Sen (2003), Ghali(2015). Ces études présentent les indicateurs du concept de fidélité à la marque. La définition de ces indicateurs est donnée au tableau 2. Elle comprend une dimension cognitive qui renvoie à l'identification et à l'affiliation à la marque et une dimension affective qui se traduit par un attachement émotionnel à l'égard de la marque.

**Tableau 2 : Indicateurs de la fidélité**

Indicateurs	Définitions	Auteurs
Le bouche-à-oreille	Il s'agit d'une expression de sympathie, par une publicité gratuite envers l'entreprise, dont le client fidèle divulgue à autrui de bonnes appréciations et encourage à fréquenter la même entreprise ou à acheter la même marque.	Gould (1995), Boyer et Nefzi (2008),
Identification à la marque	C'est la perception d'un sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise. Elle comprend une dimension cognitive et une dimension affective	Bhattacharya et Sen (2003)
La satisfaction	Le degré de satisfaction permet de distinguer les clients fidèles des moins fidèles	Achour (2006)

Source : *Nous-même.*

Egalement, nous retiendrons les deux premiers indicateurs mentionnés dans le tableau ci-dessus dans la suite de notre étude. Ce choix est motivé par le fait qu'ils peuvent être envisagés comme de nouveaux déterminants d'une stratégie relationnelle. Il s'agit notamment, l'identification à la marque qui, en marketing relationnel, reste un concept qui a suscité le plus d'attention (Ayoubi, 2016)

## 2.2. Démarche méthodologique

Cette réflexion a pour objet l'analyse des effets de la RSE perçue dans sa dimension philanthropique sur la fidélité à la marque. Nous avons adopté l'approche inductive dans le cadre de cette recherche. Il s'agit d'un « *processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations* » (Wacheux, 1996). Dans le but de permettre l'approfondissement de notre thème et favoriser l'orientation des premières réflexions théoriques, nous avons mené des discussions informelles et formelles d'abord avec des responsables des entreprises concernées par l'étude et consulté des experts. Afin de mieux cerner les pratiques RSE dans la dimension philanthropique, nous avons choisi une démarche qualitative inductive par la stratégie de l'étude de cas. Le choix d'une approche inductive est motivée par le fait que les concepts étudiés ne sont pas qu'issus de la littérature et émergent aussi du terrain (Bergadaa et Nyeck, 1992). Par ailleurs, la philanthropie d'entreprise est une observation constatée de manière fréquente qui tend à se généraliser de manière certaine qu'elle porte sur plusieurs cas convergents (Ibid).

Notre réflexion à cet effet cherche à donner du sens au discours du consommateur pour mieux comprendre ses représentations de la philanthropie faite par les entreprises à travers leurs fondations. Elle vise à « donner à voir » (Girod-Seville et Perret, 1999) les effets de ces représentations sur la fidélité à la marque de l'entreprise de la téléphonie mobile au Cameroun. Nous nous intéressons particulièrement au point de vue des dirigeants des associations des consommateurs. Il s'agit d'un type d'organisations de la société civile dont l'influence sur les investisseurs est de plus en plus constatée (Moskolai et al, 2016). Le choix de cette catégorie de consommateurs est motivé par la posture et les interactions dont ils font l'objet aussi bien de la part des entreprises que des pouvoirs publics.

Afin de faciliter la mise en œuvre de notre étude de cas, la construction du dispositif méthodologique s'est faite progressivement d'abord par l'observation de terrain. Notre participation à la réalisation de l'étude *Ascomt/Malaria sur la perception de la pratique de la RSE au Cameroun*<sup>2</sup>, nous a permis de faire une immersion dans plusieurs entreprises et d'identifier les actions que mènent ces dernières notamment à travers leurs fondations. Ainsi, les cas étudiés sont deux fondations d'entreprises (A et B) relevant du secteur de la téléphonie mobile. Leur choix se justifie par le fait qu'elles sont les seules organisations de ce type

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'une initiative de l'Association pour la Communication sur les Maladies Tropicales (ASCOMT) portant sur l'appréciation par les camerounais des pratiques des entreprises dans les domaines de la santé, l'éducation, l'environnement, l'appui aux communautés, l'éthique et la gouvernance.

existantes et détenues par les entreprises dudit secteur. Par ailleurs, nous avons choisi de porter notre réflexion sur les effets de la philanthropie perçue sur la fidélité des consommateurs des entreprises de téléphonie mobile.

Cette démarche s'inspire de celle adoptée en Tunisie par (Ghali, 2015) sur la représentation de la RSE dans le secteur de la téléphonie mobile. Le choix de cette étude comme référence est justifié par notre volonté de mener une réflexion sur les actions en lien avec une dimension de la RSE, la philanthropie, dans le secteur de la téléphonie mobile et la fidélité des consommateurs à la marque. Ce, dans un autre pays, le Cameroun. Nous avons par ailleurs été invité à suivre ces entreprises dans la réalisation des actions à travers leurs fondations. L'observation en situation peut être envisagée comme un outil de collecte de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux mêmes où ils se déroulent (Martineau, 2005). Nous avons discuté avec, les experts et les responsables des fondations de deux opérateurs de téléphonie mobile sur les activités philanthropiques de ceux-ci avant de mener des entretiens exploratoires et des entretiens qualitatifs formalisés, en face à face. Les entretiens exploratoires permettant d'orienter les premières réflexions théoriques ont été complétés par des entretiens qualitatifs afin de mieux maîtriser le sujet et ajuster nos questionnements.

La conduite des entretiens semi directifs s'est faite auprès de six consommateurs, tous dirigeants d'association de consommateurs. Ces entretiens permettent de comprendre les représentations des pratiques philanthropiques menées par les entreprises de téléphonie mobile à travers leurs fondations. La sélection de cet échantillon théorique s'est fondée sur le critère de saturation théorique. Le recueil de données s'est fait sur la base d'un guide d'entretien sous-tendu par un protocole d'entretien. Les entretiens ont été complétés par ceux réalisés auprès des experts, afin d'enrichir l'information et la triangulation des données. L'analyse de contenu a été réalisée par thèmes.

### ***2.3.Résultats et discussion***

Nous avons préalablement voulu nous rassurer que le concept de philanthropie avait une importance dans la démarche RSE pour les responsables des entreprises de téléphonie. Avant de chercher à cerner si les actions des fondations de ces entreprises attiraient l'attention du consommateur ; enfin comment celui-ci pouvait dans cette perspective s'identifier à la marque tout en s'attachant émotionnellement du fait des actions menées par la fondation éponyme.

### 2.3.1. Importance et caractérisation des actions philanthropiques par les managers

Les responsables d'entreprises et des fondations rencontrés ont été invités à situer l'importance de la philanthropie dans la démarche RSE des opérateurs de la téléphonie mobile et le rôle d'une fondation au sein de ces entreprises. Si les managers inscrivent les activités des fondations appartenant à celles-ci dans le domaine de la philanthropie, ils postulent généralement ces actions comme relevant véritablement de la démarche RSE de leurs entreprises. Les réponses des différents interlocuteurs permettent de dégager une synthèse des acceptions en lien avec la philanthropie ou la RSE. Il s'agit des notions telles que : engagement social, mécénat, responsabilité sociale. Les responsables interviewés envisagent à cet effet que : « *La Fondation est au cœur du mécénat de notre entreprise et de sa responsabilité sociale* » (un responsable du top management de l'entreprise A) ou que la fondation est « *le fleuron de l'engagement social de notre entreprise* » (Un cadre du département de la communication de l'entreprise B). Ces évocations sont reprises, presque in extenso, dans les sites internet des deux entreprises de téléphonie étudiées.

**Tableau 3 : Aperçu des fondations étudiées**

Fondation	Année de création	Considération de la fondation par les dirigeants de	Domaine d'action	PP bénéficiaires
Cas A	2009	<i>Au cœur du mécénat de notre entreprise et de sa responsabilité sociale</i>	Santé, éducation, solidarité, culture	Externes : riverains, communautés, éducatives, sportives, nécessaires
Cas B	2005	<i>fleuron de l'engagement social de notre entreprise</i>	Santé, développement communautaire, éducation, arts et culture, de l'environnement	Externes : riverains, communautés, éducatives, sportives, nécessaires

Source : D'après notre analyse des entretiens avec les managers et experts.

Les responsables interviewés ont par ailleurs été amenés à dire comment se manifeste la philanthropie dans leur entreprise. Les réponses des managers suggèrent des axes dont les

bénéficiaires sont généralement des consommateurs réels ou potentiels. Ceux-ci représentent une population dont la caractéristique est qu'elle est faite essentiellement de parties prenantes externes à l'entreprise. Ces axes sont généralement la santé, l'éducation, la solidarité, etc. Ainsi pour l'axe santé, un responsable de la communication de l'entreprise A déclare que « *la fondation travaille par exemple à l'amélioration de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes affectées par la déficience visuelle et auditive, d'autisme. Elle s'investit aussi dans la santé maternelle et infantile* ». Dans le contexte de crise sanitaire qui perdure, un responsable de la fondation de l'entreprise B déclare, que « *notre fondation a déjà apporté un soutien substantiel au gouvernement pour aider à lutter contre la Covid-19. C'est dire que notre entreprise travaille pour améliorer la santé, le bien-être et la productivité des populations* ».

Ces évocations confirment l'idée selon laquelle, les activités des fondations sont liées à la stratégie de ces entreprises. Les différents responsables considèrent aussi sur le plan de l'éducation, que « *A travers les actions qu'elle mène, notre fondation soutient l'éducation et la formation professionnelle là où les conditions sociales font obstacles* » (Un responsable de la fondation de l'entreprise A). Un responsable du *Corporate Affairs* de l'entreprise B soutient que « *notre fondation travaille à travers ses programmes, au soutien et à l'accompagnement de la scolarisation des jeunes défavorisés* ». Ce discours renvoie aussi à la dynamique de solidarité et à plusieurs autres actions et axes de philanthropie pour justifier l'engagement sociétal des opérateurs de téléphonies mobile. Il nous semble intéressant dans cette perspective de cerner la manière dont le consommateur interagit aux actions envisagées par les fondations de ceux-ci.

### ***2.3.2. Réaction du consommateur face à la philanthropie de l'entreprise***

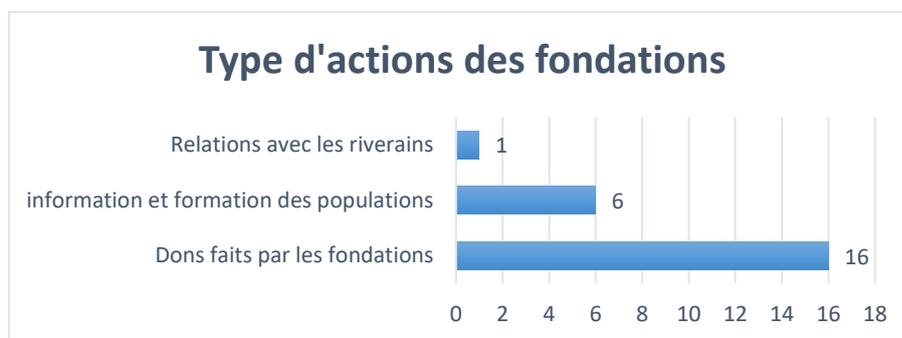
La réaction du consommateur dans le cadre de cette réflexion passe par sa perception des actions de philanthropie menées par les entreprises à travers leurs fondations. Cette réaction s'illustre également par la manière dont ces actions amènent le consommateur à manifester sa fidélité à la marque qui en est l'auteure à travers sa fondation.

#### ***a. Perception des actions philanthropiques par le consommateur***

La perception de la philanthropie d'entreprise par le consommateur s'opérationnalise entre autres par l'identification par celui-ci, des actions menées par les fondations d'entreprises. Il s'agit d'un processus psychosocial qui porte sur le « passage » entre l'individu et la société, ou une médiation entre l'identité du sujet et son devenir (Palmade et Palmade, 2016). Il est à cet

effet question de découvrir la nature des actions menées par les fondations d'entreprise et qui ont attiré l'attention du consommateur. A la question de savoir ce qui caractérise la philanthropie des entreprises de téléphonie mobile au Cameroun, les dirigeants d'organisations de défense des intérêts des consommateurs évoquent divers aspects. Ces évocations renvoient aux relations avec les riverains et les communautés, à l'information et la formation des populations, aux dons faits par les fondations de ces entreprises, etc.

**Figure 1 : Identification des actions de philanthropie**



Source : Notre analyse des entretiens reprise sur Excel

Avec 16 évocations sur 23, les interviewés, considèrent globalement les dons faits par les fondations comme constituant l'activité philanthropique de l'entreprise de téléphonie mobile et voire la démarche RSE de celle-ci. Le répondant 1 déclare à ce propos que « *Les entreprises aiment bien qu'on retienne qu'elles font des dons pour montrer qu'elles s'occupent des populations. Voyez-vous que leurs fondations offrent des médicaments contre telle maladie, des table-banc ou des salles numériques pour aider tel établissement, etc. Disons que c'est bien tout cela. Mais est-ce suffisant ?* ». Le 2<sup>nd</sup> interviewé déclare quant à lui que « *Nous suivons bien ce que font ces entreprises à travers leurs fondations qui font souvent des dons aux orphelinats, des adductions d'eau, des bourses aux élèves, etc.* ». Le Répondant 3 reconnaît également que : « *On a souvent vu les fondations des entreprises de téléphonie faire des dons de médicaments, de matériel ou d'infrastructure à certaines populations.* » (Répondant 3). Dans cet ordre d'idées, la nature des dons faits par les entreprises transparaît dans le discours des interviewés. On peut à ce propos retenir : les dons en lien avec la santé, l'éducation, l'eau, les équipements et matériel ou l'assistance aux orphelinats.

Il s'agit notamment des actions en lien avec les ODD n° 3, 4, 6, etc. L'analyse du discours des interviewés conduit par ailleurs à noter un sentiment d'insatisfaction par rapport au choix et à

la manière dont les dons sont offerts par les fondations de ces entreprises : « *D'abord comme vous le savez, nous sommes tous des consommateurs et nous attendons tout au moins ce qui nous est de droit de l'entreprise. Nous apprécions les dons que font les fondations de ces entreprises. Mais que celles-ci s'intéressent davantage aux questions d'éthiques environnementales, de santé, d'éducation des consommateurs à qui elles n'informent pas déjà par rapport aux risques d'utilisation de leurs produits* » (Répondant 4). Et de manière spécifique, « *les entreprises préfèrent faire des dons des comprimés d'une valeur de 100 000FCFA et faire de la communication pour 1 à 2 millions tout autour. Vous voyez ça !* » (Répondant 2).

Ces informations mises ensemble, l'on arrive à des conclusions que l'entreprise de téléphonie mobile, à travers sa fondation, poursuit des objectifs de profit en actant dans la démarche de la philanthropie. L'analyse donne en effet à penser que, sous le narratif de la générosité, de l'altruisme ou du désintéressement souvent avancé à travers sa fondation, se trouve une réelle volonté de l'entreprise faire du profit. Ce constat corrobore les conclusions de la réflexion de Fry et al. (1982) qui met en relation les dons et les dépenses publicitaires pour analyser l'argument de la motivation par la recherche du profit, pouvant indirectement constituer une conséquence de la fidélité.

#### ***b. Effets des actions philanthropiques sur la fidélité du consommateur à la marque***

Il a été question également d'appréhender comment les actions des fondations d'entreprises pouvaient susciter la sympathie des consommateurs, à s'identifier à une marque tout en s'y attachant émotionnellement du fait des actions.

#### ***❖ Actions philanthropiques et sympathie du consommateur envers la marque***

Des évocations de consommateurs de cette catégorie, l'on peut rejoindre le constat que l'entreprise de téléphonie qui revendique la citoyenneté, recourt à des activités de philanthropie pour soutenir les fonctions de l'État ; en répondant aux attentes de certaines parties prenantes à travers sa fondation. Mais elle cherche surtout à améliorer la réputation de la marque (Parguel et benoit Moreau, 2007) que porte la fondation et à susciter l'impression d'un « *bon comportement* » de l'entreprise. A la question de savoir si l'entreprise de téléphonie suscitait de la sympathie en eux de par la façon dont ses dons étaient menés par la fondation, les répondants réagissent de la manière suivante :

**Tableau 1 : verbatim sur les effets de la philanthropie sur la sympathie du consommateur**

Répondants	Exemples de verbatim
Répondant 1	« Non pas de sympathie. Parce que la plupart des dons faits par ces fondations manquent de transparence et ne portent pas sur les questions essentielles ».
Répondant 2	« Non ça ne donne pas. Ces actions comme leurs communications, ne convainquent pas. Si vous laissez l'appel téléphonique à un coût aussi élevé, tu prends mon argent et tu reviens encore me dire que tu as donné des dons aux prisonniers, tu as pris cet argent là où? C'est mon argent que tu as pris pour aller leur donner.
Répondant 3	« Moi je n'approuve pas ça! Les actions de ce type d'entreprise, ce n'est pas pour le bien du consommateur. Ce sont des mauvaises pratiques et il faut le dire. Il ne peut pas me convaincre avec leurs actions ». (Répondant 3)

Source : D'après nos entretiens semi-directifs

Mises ensemble, les déclarations des consommateurs sur leur expression de sympathie envers la marque du fait des dons et/ou autres actions des fondations d'entreprise, l'on arrive à des résultats plutôt mitigés. En effet, certains répondants de la catégorie de consommateurs retenue dans le cadre de cette étude évoquent une absence de sympathie vis-à-vis de la marque du fait des actions philanthropiques en lien avec celle-ci. Par ailleurs, et contrairement à l'avis de certains travaux évoquant le bouche à oreille comme un indicateur de la fidélité (Gould, 1995 ; Boyer et Nefzi, 2008), ces consommateurs déclarent ne pouvoir ni vouloir divulguer à autrui de bonnes « appréciations », ni encourager à fréquenter la même entreprise. L'analyse du discours d'un des consommateurs porte une appréciation nuancée : « Nous disons que c'est bien les dons et les actions que mènent ces entreprises et leurs fondations. Mais nous préférons une action qui impacte la population, celle-là qui n'est pas faites pour de la diversion et qui répond réellement aux besoins des consommateurs. Celle-là peut nous amener à parler en bon termes de l'entreprise. Je ne pense pas que ce soit le cas » (Répondant 5).

❖ **Effets de la philanthropie sur l'identification du consommateur à la marque**

L'identification à la marque renvoie à l'affiliation à la marque et se traduit par un attachement émotionnel à l'égard de la marque (Bhattacharya et Sen, 2003). Les interprétations relatives aux effets de la philanthropie sur l'identification à la marque permettent d'envisager le ressenti d'appartenance du consommateur. Celui-ci peut développer davantage ou non un attachement à la marque ou à l'entreprise qui acte dans la démarche de la philanthropie. L'ensemble des consommateurs interviewés déclare ne pas s'identifier aux deux entreprises de téléphonie dont les fondations opèrent au Cameroun.

A ce propos, le répondant 1 affirme : *« C'est de la moquerie venir faire des dons de médicaments, de moustiquaires et autres matériel pour dire que vous lutter pour la santé des populations. Ces opérateurs ne font rien pour répondre durablement et de manière sérieuse aux attentes du consommateur, je ne veux pas dire que même à celles des bénéficiaires de leurs dons »*. Dans cet ordre d'idées, le 3<sup>e</sup> interviewé tranche que *« nous sommes encore très loin de la satisfaction du service de ces opérateurs, pour imaginer s'identifier à leurs marques du fait des dons ou des actions que mènent leurs fondations »*. Le tableau suivant résume les réactions du consommateur aux actions de philanthropie de l'entreprise.

**Tableau 4 : Synthèse des réactions de fidélité aux actions de philanthropie**

Fondations	Le Bouche à Oreille		Identification à la marque
	Expression de sympathie	Appréciation de la marque	sentiment d'appartenance à l'entreprise
Cas A	Défavorable	Pas bonne	Non
Cas B	Défavorable	Pas bonne	Non

Source : D'après notre analyse des discours.

Les consommateurs de l'échantillon avancent l'hypothèse selon laquelle c'est leur expérience de la qualité du service qui peut développer davantage leur affiliation et leur attachement à la marque. Cette posture ne corrobore non plus avec les travaux concluant sur l'existence de liens directs ou indirects entre la RSE et la fidélité du consommateur à la marque (Liu et Zhou, 2009 ; Rujirutana et Yaowalak, 2011 ; Ghraba 2014). Par ailleurs, elle abonde dans le sillage des constats de l'*Etude Ascomt/Malaria sur la perception de la pratique de la RSE au Cameroun*. Cette initiative qui évalue au Cameroun, les actions des entreprises dans les axes Santé,

Education, Développement Communautaire, Environnement, Ethique, etc. donne à observer que les publics apprécient de manière « médiocre », l'ensemble des actions menées par les entreprises.

Par ailleurs, la posture du consommateur fondée sur l'expérience de la qualité du service pour susciter sa fidélité à la marque, s'inscrit dans les conclusions des travaux de Garcia et al(2005). Ces auteurs soutiennent l'absence d'une relation directe entre la RSE et la fidélité à la marque. Elle amène éventuellement aussi à comprendre le constat de la rareté des travaux sur la relation entre sa dimension philanthropique et la fidélité à la marque, à partir notamment des déterminants mobilisés dans le cadre de cette réflexion.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était de cerner les liens entre la perception des actions relevant de la dimension philanthropique de la RSE et la fidélité du consommateur à la marque. Il était question de ressortir l'importance aussi bien pour le manager que le consommateur, des initiatives des entreprises dans cette dimension à travers leurs fondations. Avant de chercher à appréhender la manière dont le consommateur pouvait s'identifier à la marque, auteure d'une action de philanthropie, ou manifester de la sympathie envers celle-ci. L'observation des initiatives menées dans ce volet est une réalité vécue qui amène les managers et parfois les experts et les bénéficiaires, à envisager l'activité de la fondation comme la véritable démarche RSE de l'entreprise de téléphonie mobile au Cameroun. Les évocations des consommateurs ne sont pas favorables pour ce qui est de leur sympathie, leur appréciation ou leur identification à la marque. Aussi, au terme de cette recherche, nous nous prononçons en faveur de la faiblesse de la relation entre la philanthropie perçue et la fidélité du consommateur à la marque. En effet, les perceptions relatives aux dons et autres actions menés par les fondations d'entreprises de téléphonie, constituent moins un facteur fondamental dans le rapport entre la marque et la fidélité le consommateur. Son expérience de la qualité du service, du respect de l'éthique et plusieurs autres pratiques de l'entreprise, peuvent avoir plus d'effet sur sa fidélité à la marque.

---

## BIBLIOGRAPHIE

ACHOUR L. (2006), « La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque : Une étude empirique auprès des consommateurs Tunisiens de yaourts », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.6, n°222, pp 61 à 68

ANDERSON E. W., FORNELL C., LEHMANN D. R. (1994), « Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. », *Journal Of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66.

AYOUBI L., (2016), « L'influence de la fidélité à la marque et de la fidélité au programme relationnel sur l'attitude des clients (cas des banques) », *Thèse de doctorat, Gestion et Management*, Université Sophia Antipolis.

BAYNAST A., LENDREVIE J., LEVY J. (2017), Mercator, *Tout le marketing à l'ère du digital !* 12<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

BENNETT R., (1998), « Corporate Philanthropy in France, Germany and the UK: International Comparisons of Commercial Orientation Towards Company Giving in European Nations », *International Marketing Review*, 5.1, p. 458-475.

BERGADAA M. et NYECK S. (1992), « Induction et deduction dans la recherche en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 7, n° 3, pp 23-44.

BHATTACHARYA, C. B. et SEN, S. (2004). « Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives ». *California Management Review*, 47(1), 924

BHATTACHARYA, C. B. et SEN, S. (2003). « Consumer--Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies ». *Journal of Marketing* 67, no. 2: 76-88.

BOYER A. ET NEFZI A., (2008), « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : Une application aux sites web commerciaux », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 234, pp 37-48.

BROWN, T. ET DACIN P. (1997), « The company and the product: Corporate associations and consumer product responses » *Journal of Marketing*, vol.1, n°61, p.68-84

CARROLL A. (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.

CARROLL A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, No. 34, p. 39-48.

CHARRON F., (2016), *Vive la philanthropie !*, Paris, Le Cherche-Midi.

DUPRAT C. (1991), « Le temps des philanthropes. La philanthropie parisienne des Lumières à la monarchie de Juillet », *Annales historiques de la Révolution française*, n° 285, p. 387-393; 1993, « Pour l'amour de l'humanité ». *Le temps des philanthropes. La philanthropie parisienne des Lumières à la monarchie de Juillet*, Paris, Éditions du CTHS, coll. « Mémoires et documents ».

DECAUDIN J.M. (1996), *Glossaire de la Communication marketing*, Ed. Economica

DUVOUX N. (2018), « Les valeurs de la philanthropie », *Caisse nationale d'allocations familiales, Revue Informations sociales, Vol. 1, n°196-197, PP. 38-46*

FRY L., KEVIN G. D. K., MEINERS R.E. (1982), « Corporate Contributions: Altruistic or Forprofit? », *The Academy of Management Journal*, 25.1, p. 94-106.

GHALI Z. (2015), « L'impact de la RSE sur la formation et l'entretien de la relation entre le consommateur et la marque : rôle modérateur de la confiance à la marque », *Revue de Management et de Stratégie* (1.1). PP. 1-31

GHRABA B., (2014). « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la fidélité du consommateur : Rôle médiateur de la confiance à la marque », *Mémoire de master de recherche*. UMLT.

GIGAURI I. (2012). « Attitudes of Georgian consumers towards corporate social responsibility». *European Scientific Journal*, May edition vol. 8, N°9.

GIROD-SEVILLE M. et PERRET V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche», in Thiétart R.A. *et coll., Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 13-33.

GOLLI A. et YAHIAOUI D. (2009), « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* n° 23, *Management Prospective Ed.* pp 139-152

GOULD G. (1995), «Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it) », *Managing Service Quality*, 1995, Vol.5, N°1, pp. 16.

KAMDEM E. et IKELLE R. (2013), « La vague déferlante de la citoyenneté d'entreprise au Cameroun : illustration, réalités des discours et des pratiques », *Revue Camerounaise du Management*, N°26, juillet-décembre. Pp 1-16.

LICHTENSTEIN D.R., DRUMWRIGHT M.E., BRAIG B.M. (2004), « The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits », *Journal of marketing*, 68, 4, 16-32

LIU Y. et ZHOU X. (2009), « Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A Conceptual Framework », *6th International Conference on Service Systems and Service Management*, 794-798.

MARTINEAU S. (2005), « L'instrumentalisation dans la collecte des données : l'observation en situation : enjeux, situation et limites », *Recherches qualitatives –Hors Série- n° 2, Actes du colloque L'instrumentalisation dans la collecte des données*, p. 5-17

MOSKOLAÏ D. D. *et al.*,(2016) « État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun », *Management & Avenir*, 4 (N ° 86), p. 1 39-162.

NYEMB NTOOGUE P. (2019), « Analyse perceptuelle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises par les consommateurs : une étude de cas des pratiques dans trois secteurs d'activité au Cameroun », *Thèse de Doctorat/Ph.D en Sciences de Gestion*, Université de Douala.

OLIVER R.L. (1980), « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.

OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.

---

PALMADE G. et PALMADE J., (2016) « Identification », *Vocabulaire de Psychologie, ERES*, pp 157-175

PARGUEL B. ET BENOIT-MOREAU F. (2007), « Communication sociétale et capital-marque », *Actes du Congrès de l'AFM, Aix-les-Bains*.

REISACH U. (2011), «La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande [En ligne], 103 | 2011, mis en ligne le 01 décembre 2013. URL: <http://rea.revues.org/index4361.html> DOI : en cours d'attribution*

RUJIRUTANA M ET YAOWALAK P., (2011), « a model of customer loyalty and corporate social responsibility », *Journal of services Marketing, Vol 25, Issue 2*.

SCHWARTZ M., CARROLL A. (2003), « Corporate social responsibility: A three-domain approach », *Business Ethics Quarterly, Vol.13, No. 4, p. 503-530*.

STRONG K. ET MEYER G. (1992), « An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making », *Journal of Business Ethics, Vol. 2, p. 89-94*.

SWAEN V. et CHUMPITAZ C. (2008), « L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing, vol. 23, n° 4/2008*.

TOBELEM, J. (2017), « La philanthropie privée », *La gestion des institutions culturelles: Musées, patrimoine, centres d'art* (pp. 67-74). Paris: Armand Colin.

WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica*

ZUNZ O. (2011), *Philanthropy in America: A History*, Princeton, Princeton University Press.

## La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise

## The contribution of e-learning on the performance of companies in a period of crisis

Auteur 1: ENNADI MOUAD

Auteur 2: YASSAFI MOUSSA

### ENNADI MOUAD

Doctorant chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

[ennadi.mouad1@gmail.com](mailto:ennadi.mouad1@gmail.com)

### YASSAFI MOUSSA

Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

[moussa.yassafi@estc.ma](mailto:moussa.yassafi@estc.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 :** ENNADI .M & YASSAFI .M (2021) « La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp : 189-213.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5649849

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Les nouvelles technologies d'information et de communication ont changé nos économies et les fonctions de l'entreprise. Dans ce contexte, la stratégie de la formation a connu des changements qui ont bouleversé le fonctionnement interne des organisations. A cet effet, l'application des TIC s'avère nécessaire à la formation, ce qui a conduit à la création d'une nouvelle réalité appelée « e-learning ». La crise a bouleversé le système économique dans tous les secteurs et a démontré les limites de la formation présentielle. Les entreprises ont donc été obligées de transformer leurs habitudes et de s'adapter plus vite à ces bouleversements afin de survivre face à la crise financière et d'assurer sa performance.

Cet article a pour objet d'explorer la contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise au sein de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO). Une analyse qualitative fut réalisée : Administration d'un ensemble d'entretiens semi-directifs avec une quinzaine d'acteurs du département ressources humaines. Il en résulte que les entreprises étudiées ont été engagées dans cette nouvelle pratique qui commence à y prendre de l'ampleur.

**Mots clés : e-learning, apprentissage, performance, crise**

## Abstract

The new technologies of information and communication have changed our economies and the functions of the company. In this context, the training strategy has known changes that have shaken the internal functioning of organizations. To this end, the application of ICT is necessary for training, which has led to the creation of a new reality called "e-learning". The crisis has disrupted the economic system in all sectors and has shown the limits of the face-to-face training. Companies have therefore been forced to transform their habits and adapt more quickly to these upheavals in order to survive the financial crisis and ensure their performance.

This article aims to explore the contribution of e-learning on the performance of companies in times of crisis within three companies in the field of outsourcing and transaction management (BPO). A qualitative analysis was carried out: Administration of a set of semi-directive interviews with about fifteen actors of the human resources department. The result is that the companies studied have been involved in this new practice which is beginning to gain momentum.

**Keywords : e-learning, learning, performance, crisis**

## Introduction

La formation s'est développée dans le monde de travail au cours de ces dernières années grâce à l'évolution technologique. Certains modes de formations tels que l'apprentissage virtuel ou le e-learning sont progressivement appréciés par les grandes entreprises, ces dernières prennent conscience que le e-learning modifie leurs processus d'apprentissage en relation avec l'environnement externe et interne.

En effet, on connaît aujourd'hui une transformation significative suite à la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19, la raison pour laquelle le e-learning devient de plus en plus une réalité incontournable du processus d'apprentissage des entreprises. Pour certains, le e-learning représente une façon de gérer et de maîtriser les coûts liés à la formation standard des employés tandis que pour d'autres, il représente un moyen confortable d'accès à la connaissance et à la formation sans contrainte spatiale ou temporelle.

La diversité de l'apprentissage e-learning est principalement liée à l'ouverture de l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information, à la culture, au changement organisationnel. Le concept d'entreprise apprenante prend une importance croissante, les budgets de la formation progressent permettant de plus en plus un apprentissage efficace et une diffusion de la culture d'entreprise. L'aspect humain est autant fondamental que l'enjeu financier dans cette transformation.

Durant cette crise sanitaire, les grandes entreprises ont investis plus dans le e-learning et la formation en ligne dans la mesure où d'une part, elles assurent le suivi de leurs employés que ce soit dans les formations continues ou les formations des nouveaux entrants tout en gardant les mesures de sécurité, et d'autre part, elles ont réussi à économiser les frais immenses de la formation présentielle en créant une certaine flexibilité, un climat sain pour le développement des connaissances, une interaction avec les employés via les outils technologiques et une performance sur différents niveaux.

Sur ce, notre problématique peut être formulée comme suit :

### **Comment le e-learning peut-il contribuer à la performance des entreprises en période de crise ?**

Dans ce contexte, l'objectif de notre article est de mettre l'accent à la fois sur la contribution de la formation en ligne sur la performance des entreprises en période de crise et comment cette

dernière peut-être une alternative efficace de la formation présentielle tout en assurant un apprentissage efficace aux employés ce qui représente en général l'hypothèse principale de notre étude.

Pour répondre à notre problématique, nous consacrons la première section à la définition du e-learning, puis nous mettrons l'œil sur la valeur ajoutée du e-learning durant la crise et pour le développement des compétences et on finira par sa contribution comme facteur de performance en période de crise. La problématique posée s'inscrit sur un prolongement de plusieurs contributions théoriques, l'adoption de la méthodologie qualitative dans une approche inductive va servir à comprendre les interprétations que donnent les acteurs à ce sujet en administrant un ensemble de guides d'entretiens avec les responsables de formation.

## **1. Le cadre théorique :**

### **1.1. Définition et contexte :**

Les expressions associées au e-learning sont nombreuses, au point de créer une certaine confusion. Nous retrouvons parfois les termes e-formation, apprentissage virtuel, téléapprentissage, ou encore téléformation.

Le concept du « e » qui signifie « électronique » ou « en ligne ». Le terme anglais « learning » est souvent associé aux trois mots suivants : apprentissage, formation et enseignement. La préférence est donnée au terme apprentissage qui est plus centré sur l'apprenant ce qui amène certains à favoriser l'expression apprentissage virtuel.

Alors, afin d'éviter toute confusion, une définition simple et ouverte du e-learning selon Basque & Brangier (2006, p. 435) :

« ... l'acquisition de connaissances et de compétences au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le but de favoriser les interactions en matière d'apprentissage, tant sur le plan du contenu, des activités et des outils d'apprentissage, qu'avec d'autres utilisateurs ».

Le e-learning n'a pas forcément recours à l'Internet. Il peut également s'acquérir aux diverses applications indépendantes et de réseaux locaux, en tout temps et en tous lieux. Le e-learning peut être formel, informel ou les deux à la fois.

La distinction entre e-learning (apprentissage) et training (e-formation) est nécessaire : elle suggère, dans le premier cas que l'apprenant est au cœur du dispositif ; alors que dans le second,

c'est le formateur, qui en est le moteur (Lewandowski, 2003).

Une première distinction courante entre les modèles de e-learning consiste à les classer selon qu'il s'agit : D'une formation entièrement offerte en temps différé (formation en ligne asynchrone), d'une formation offerte à distance en temps réel (classe virtuelle synchrone ou en salle) ou encore d'une formation combinant la présence et la distance.

Dans le cas des formules combinées, on parlera de formations bimodales, hybrides, mixtes, ou, encore, en anglais, de blended learning. À l'heure actuelle, ce sont les formations combinant la présence et la distance qui ont la préférence des entreprises qui se tournent vers le e-learning.

Les formes du e-learning sont donc très variées et revient à chaque entreprise de trouver la ou les formules qui sont les plus appropriées aux besoins de ses employés, à ses moyens et au contexte actuel.

### **1.2. Le e-learning : Une innovation pour le développement des compétences :**

Comme quelques illustrations le suggèrent, le e-learning est une approche de développement et de mise à jour des compétences dans les entreprises, plus précisément, ces applications se distinguent tant par les objectifs qu'elles visent, que les technologies qui sont utilisées, les ressources qui sont investies pour les développer (Humaines, financières, informationnelles...) et les personnes qui ont participées à son développement (par exemple : formateur, responsable du service des ressources humaines, employés considérés comme des spécialistes).

Cependant, dans toutes les situations, les applications de e-learning répondent à un besoin précis. Leur développement ne tient pas du hasard. Elles sont considérées comme le moyen jugé optimal pour relever un défi majeur de l'entreprise. Ainsi, ces applications peuvent avoir pour objectif de développer les compétences d'une catégorie d'employés dont la performance est jugée stratégique pour l'entreprise.

Ces observations nous amènent à considérer le e-learning comme une innovation en matière de développement des compétences dans les entreprises. Ces applications correspondent à de nouvelles façons de faire qui visent à améliorer le processus de développement des compétences des employés. Notons que notre affirmation se base sur les définitions de l'innovation qui sont proposées par Rogers et Silver. Rappelons que Rogers (1983, p. 11) indique qu'une innovation est une idée, une pratique, un objet qui est perçu comme nouveau par une personne ou un groupe. Pour sa part, Silver (1998, p. 9) précise qu'une innovation est un processus (ou un produit), qui vise (mais n'atteint pas nécessairement) une amélioration, et

qui peut inclure de l'originalité ou une adaptation.

### **1.3. La formation en ligne : Une réponse durable et pas uniquement contextuelle**

La formation en ligne en tant que variable importante de l'apprentissage en ligne représente un atout pour chaque entreprise et peut être utilisée sous n'importe quel contexte (Amalesh 2021). La formation en ligne comporte des fonctionnalités qui répondent aux nouveaux besoins de la formation de l'entreprise, autrement dit, qui permettent potentiellement de faciliter l'accompagnement organisationnel et technologique.

Pour bénéficier de la valeur ajoutée de la formation en ligne surtout en période de crise, il est indispensable que l'ensemble des acteurs de l'entreprise exploitent ces potentialités afin d'arriver à un apprentissage efficace. L'enjeu implique de dissocier quelque peu les avantages et les inconvénients pour les acteurs, est de vérifier qu'il existe des leviers sur lesquels il sera possible de jouer pour faciliter la création d'une acceptabilité du e-learning dans une perspective d'accompagnement du changement dans un contexte particulier.

Pour tenter d'y clarifier, nous proposons d'examiner la valeur ajoutée que pourrait constituer, de leur point de vue, un usage des outils du E-learning.

#### **1.3.1. Les avantages pour le salarié :**

Du point de vue du salarié, le E-learning facilite l'accès à la formation.

Premièrement, il peut via les portails de nouvelles technologies d'information et de communication prendre connaissance de la formation proposée, de s'informer des différents paramètres de cette formation et donc de faciliter la prise en main de la gestion de ses connaissances.

Deuxièmement, sous l'aspect du suivi d'une formation en ligne, cette formation est normalement mieux adaptée à ses besoins personnels. En effet, comme le signale Philippe Gilles, « la réponse à ses besoins n'est plus un contenu prototypé, comme dans le cas d'une formation présentielle, mais un contenu directement ajusté à sa demande ou à son besoin ». Les dispositifs de E-learning tendent à mettre « l'individu et ses besoins au centre de la formation ».

Ce « recentrage sur l'apprenant » est également souligné par Sandra Béllier qui affirme qu'avec le E-learning nous changeons de modèle. Du « sachant » (le formateur) qui forme et transmet

aux apprenants selon leurs rythmes, leurs degrés de compétences et les contraintes de l'organisation à laquelle ils appartiennent, le e-learning met l'apprenant au centre. Ce changement repose essentiellement sur deux nouvelles possibilités : Les outils du E-learning permettent non seulement de choisir des contenus mieux adaptés au besoin individuel mais aussi de les scénariser en respectant le profil cognitif de l'apprenant.

Troisièmement, les outils du E-learning permettent aux apprenants une gestion plus souple de son temps. Ils permettent à chacun de suivre la formation à son rythme et de s'adapter aux conditions de la crise afin d'avoir une grande indépendance dans la gestion du temps de la formation.

Enfin, le changement lui-même, c'est-à-dire le fait d'utiliser une nouvelle façon de se former, peut être considéré comme positif. Le salarié peut acquérir des compétences pour l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication, il peut développer des compétences d'auto formation. C'est ainsi une opportunité pour l'apprenant de changer de cadre de référence et de s'adapter au modèle technologique et organisationnel dont dépend sa future employabilité. L'expérimentation d'un dispositif innovant peut également être considérée comme valorisante par l'individu.

### **1.3.2. Les avantages pour le formateur :**

Le formateur dans un dispositif de E-learning peut aussi bien être un prestataire externe qu'un salarié de l'entreprise qui exerce cette fonction à temps plein ou de manière occasionnelle. En effet, les dispositifs de E-learning facilitent les pratiques de tutorats par des experts internes à l'entreprise (Ait Kaikai 2014). Et d'une manière générale, quel que soit l'origine professionnelle du formateur, le E-learning tend à en faire un tuteur, c'est-à-dire un accompagnateur d'une personne qui suit un parcours de formation. Ceci constitue le résultat du « Recentrage sur l'apprenant » que nous évoquions précédemment.

L'usage des outils du E-learning pour un formateur permet d'exercer des activités diversifiées : Accompagnement personnalisé utilisant des outils de communication asynchrone et synchrone, production de parcours et de supports multimédia de formation. C'est donc une occasion de renforcer et d'acquérir de nouvelles compétences en ingénierie de formation et de maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication. La formation en ligne permet aussi comme pour les salariés une gestion souple du temps et un gain de temps du fait de déplacements inexistantes ou réduits en nombre. Enfin, la dimension innovante de ce type de

pratiques est valorisante d'un point de vue professionnel, elle ouvre également des perspectives en termes d'évolution de carrière étant donné que ces pratiques sont appelées à se diffuser.

#### **1.4. Le e-learning comme facteur de performance des entreprises en période de crise**

Du point de vue de l'entreprise un autre argument de poids joue en faveur de l'adoption du e-learning en période de crise : La réduction potentielle des coûts. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux d'une évolution de la formation en ligne sont non seulement une meilleure efficacité pour faire face aux évolutions technologiques et organisationnelles mais également une réduction des coûts de la formation.

La formation quitte le champ des centres de coûts pour rejoindre celui des activités sources d'avantages compétitifs qui représente l'enjeu fondamental du E-learning du point de vue de l'entreprise.

##### **1.4.1. Facteurs de réductions des coûts :**

Un des plus gros avantages de la e-formation réside probablement dans son coût réduit par rapport à la formation présentielle. Plusieurs arguments sont avancés. Les entreprises auraient moins de coûts de déplacement et plus de possibilités de diffusion, les coûts facturés pour l'intervention de services seraient réduits. De plus, les frais de transports et d'hébergement sont inexistantes. Le coût du salaire versé pour le temps de formation est réduit par une meilleure gestion du temps. Le coût de l'absentéisme (effets de l'indisponibilité sur la rentabilité) est moindre grâce à la présence du salarié sur son poste.

##### **1.4.2. Facteurs de performance :**

Le E-learning permettrait une réduction significative du temps de formation et cela selon deux causes principales. Les possibilités offertes par les outils pour la personnalisation des parcours et des contenus auraient pour effet de permettre aux apprenants d'acquérir les mêmes compétences dans un temps réduit en comparaison avec une formation traditionnelle. La seconde raison serait que la formation sur le poste et via une interface aurait pour conséquence que « l'individu reste concentré sur ses seules démarches et activités, sans que les temps morts ne viennent perturber ou ralentir le rythme de son apprentissage ».

En outre, selon nous, le facteur de performance essentiel est celui que nous avons mentionné à plusieurs reprises : les outils du E-learning facilitent une formation au plus près des besoins opérationnels et par conséquent la formation impacte la production en temps réel.

## **2. Les théories mobilisées :**

### **2.1. La théorie de l'apprentissage :**

En formation classique (face à face), la proximité dans le temps et dans l'espace entre apprenant et formateur permet à ce dernier de s'adapter en temps réel aux difficultés rencontrées dans son ensemble tout en conservant une harmonie et une cohérence. Dans ce cadre, le formateur s'appuie sur son expérience pour ajuster ses méthodes d'apprentissages en fonction des difficultés qu'il rencontre.

Dans le cas du e-learning, le support technologique essaie de compenser le manque d'interactions directes avec le formateur en proposant différentes techniques ou méthodes d'apprentissage que l'apprenant peut utiliser en fonction de ses besoins. En effet, dans ce contexte de crise, le e-learning représente un atout pour les entreprises afin de garder sa performance en s'appuyant sur les formations en ligne.

#### **2.1.1. Les modèles individuels d'apprentissage :**

Les modèles d'apprentissage (behavioriste, cognitiviste, constructiviste) se centrent sur les modifications et les actions d'un acteur dans un environnement pour développer ses apprentissages (Piaget 1975).

*Modèle behavioriste* : elle s'appuie sur la répétition. Ce faisant, elle stimule, force la mémorisation d'une information par la surexposition. En associant, par conditionnement une récompense à une réponse spécifique, cette méthode permet de créer et renforcer des comportements observables appropriés.

*Modèle cognitiviste* : Là où la méthode behavioriste présentait un stimulus global, la méthode cognitive va découper les informations présentées de manière à adapter la complexité de ce qui présenté aux capacités de traitement de l'apprenant. Les présentations se font par la suite avec une complexité croissante de manière à laisser aux apprenants la possibilité d'organiser les relations entre les éléments présentés. Dans l'approche cognitiviste, comme dans l'approche behavioriste, l'apprentissage se fait selon un cheminement déterminé par le sachant. Cependant, dans l'approche cognitive, l'apprenant sera invité à analyser ses erreurs de manière à développer des stratégies d'apprentissage pour éviter de les reproduire.

*Modèle constructiviste* : s'appuie sur les travaux de Piaget (1896-1980), l'idée principale du constructivisme est que les actions de l'apprenant tiennent une place importante dans le

développement de ses apprentissages. Dans cette approche il existe forcément, un écart entre les informations qui sont à apprendre et la capacité de l'apprenant à les assimiler. Le soin de combler ou compenser cet écart est transféré à l'apprenant. C'est en se confrontant à des situations réelles problématiques (qui n'ont pas forcément de solutions) que l'apprenant va être amené à se poser des questions et mobiliser ses connaissances pour trouver une solution.

## **2.2. La théorie de la ressource :**

La référence incontournable de la théorie des ressources (Resource-Based Theory) est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent.

La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque entreprise. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources).

Sur cette base, et une trentaine d'années plus tard, la notion de ressource est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources. Cette perspective du management de la connaissance provient et étend la théorie du management par les ressources (RBV), bien que cette dernière admette le rôle déterminant de la connaissance dans les entreprises. Plus précisément, la théorie du management par les ressources qui traite la connaissance comme une ressource générique, plutôt que d'avoir des caractéristiques particulières. Par conséquent, cette théorie ne fait pas de distinction entre les différents types de connaissances qui donnent des avantages concurrentiels à la firme.

En effet, les ressources matérielles et intellectuelles de l'entreprise représentent un atout durant la crise dans la mesure où la plupart des entreprises ont pris conscience de la valeur de la connaissance et on mit à disposition des formateurs et des employés les ressources nécessaires afin de garder le transfert de connaissances et l'apprentissage continu à travers les moyens et les outils informatiques.

### **3. La méthodologie :**

#### **3.1. La posture épistémologique :**

Il est communément admis que le positionnement épistémologique, la démarche de la recherche et le choix des méthodes doivent être cohérents à la fois avec la problématique avancée, le contexte et le déroulement de la recherche et le degré de maturité des connaissances dans le domaine étudié (Royer et Zarlowski, 2007).

Pour le positionnement interprétativiste, le processus de génération de la connaissance suppose préalablement une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. L'objectif de ce paradigme de comprendre la réalité et non pas de l'expliquer et cela à travers les interprétations que donnent les acteurs à cette réalité.

Pour les interprétativistes, la réalité est dépendante des acteurs, l'objectif poursuivi généralement par le chercheur est de la comprendre en analysant les interprétations qu'en font les acteurs. Leur démarche plutôt inductive de la recherche, ou à la limite abductive, prend en compte les intentions, les motivations, les raisons, les attentes et les croyances des acteurs.

Notre objectif dans cette recherche est de comprendre comment le e-learning contribue à la performance des entreprises en période de crise. Nous tenterons donc de chercher auprès du secteur de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO) qui sont considérées comme étant des entreprises ouvertes à l'apprentissage « Organisation apprenante ».

#### **3.2. La méthodologie qualitative :**

En sciences de gestion, les recherches qualitatives visent à comprendre, en profondeur, le contexte des phénomènes et les mécanismes qui les sous-tendent. Ainsi, les adeptes de ces méthodologies s'intéressent à des réalités enchâssées dans des contextes spécifiques.

Dans cette optique, Giroux (2003, cité par Notais A, 2009) avance que cette méthodologie permet de décrire et d'appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, et en prenant en compte un grand nombre de facteurs. Par ailleurs, contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives offrent des garanties d'une grande validité interne et cela grâce à deux raisons qui tiennent à la richesse des données collectées.

Dans ce travail, comme nous l'avons souligné précédemment, l'objectif est de comprendre comment le e-learning contribue à la performance des entreprises en période de crise dans le

contexte Marocain. En s'inscrivant dans l'induction, nous nous engageons dans un processus privilégiant la compréhension du sens que les acteurs donnent au phénomène du e-learning ainsi qu'aux facteurs et dimensions liés aux interviewés et qui peuvent faciliter ou à contrario bloquer le processus pour arriver au stade de la performance des entreprises tout en le traitant dans la période de crise afin de d'évaluer son efficacité.

Notre intérêt est de faire une investigation afin d'explorer comment le phénomène de l'apprentissage virtuel se déroule dans ce cadre d'analyse. Pour atteindre cet objectif, nous nous inscrivons dans une méthodologie qualitative dans une approche inductive, dans la mesure où elle permet une exploration approfondie et contextuelle de l'objet d'étude grâce aux entretiens qui autorisent un contact direct avec les acteurs détenant les informations pertinentes à la compréhension de la réalité de phénomène d'une façon générale.

Le thème que nous abordons nous pousse à mener plusieurs études de cas car elle permet de puiser dans un registre d'expériences. L'objectif c'est de mesurer l'efficacité du e-learning et sa contribution sur la performance des entreprises en période de crise à travers un ensemble de guides d'entretien semi-directifs avec les formateurs et responsables ressources humaines de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO).

L'approche multi-sites nous met face à la question du nombre de cas à retenir. Pour Hlady Rispal (2002), le choix du nombre de cas dépend des concepts de saturation théorique et de généralité de l'étendue.

-La saturation théorique : c'est le moment à partir duquel l'apprentissage devient minime. Strauss et Corbin (1998) estiment que la saturation théorique est atteinte quand rien d'intéressant ou de nouveau n'émerge du terrain. Les auteurs ajoutent que la saturation théorique peut être atteinte pour d'autres raisons comme les ressources limitées du chercheur.

-La généralité de l'étendue : ou la réplique de l'étendue. Yin (1994) explique que le nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité par le chercheur. Il s'agit de répliquer le cas jusqu'à ce qu'aucun résultat nouveau n'apparaisse après l'analyse.

### **3.2.1. Les techniques et outils de production de données :**

Comme la stratégie d'étude de cas vise à réunir des informations aussi nombreuses et détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'un phénomène, nous recourons à deux types de dispositifs pour la production de données : Les entretiens semi-directifs ainsi que la

documentation interne et externe.

- L'entretien comme outil principal de la collecte des données :

Étant donné la stratégie de recherche ainsi que le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche, l'entretien constitue l'outil le plus approprié pour la collecte des données sur le terrain.

Une recherche approfondie ainsi que l'accès au sens et aux interprétations des acteurs quant au phénomène du e-learning justifie la pertinence de recourir et de conduire des entretiens semi-directifs avec les responsables de formation.

Le choix des personnes interviewées s'est fait avec l'optique d'élaborer un échantillon varié de la population de chacune des entreprises étudiées, mais aussi de constituer une banque de répondants représentatifs, ou « d'informateurs-clés » au sens de Lessard-Hébert et al. (1995). Les entretiens avec ces « informateurs-clés » renforcent les possibilités d'avoir un nombre d'interprétations et d'informations diversifiées et approfondies.

Les personnes ciblées dans les entreprises étudiées sont les formateurs, les responsables de qualité ainsi que les responsables de formation. Notre guide d'entretien est structuré de manière similaire à la démarche suivie pour élaborer notre cadre conceptuel de façon à ce que ses axes nous permettent, d'appréhender et de comprendre l'apprentissage en ligne au sein des entreprises. En effet, nous avons élaboré notre guide d'entretien en trois principaux axes.

Le 1er concerne le e-learning en entreprise, cet axe traite la notion du e-learning et la perception des interviewés sur le e-learning ainsi que leur utilisation des outils e-learning dans leur travail.

Le 2ème axe quant à lui vise à mettre le point sur la formation en ligne en période de crise dans la mesure où si cette dernière a permis aux interviewés de dépasser la crise en utilisant les NTIC ainsi que leurs avis concernant la formation à distance et la différence avec la formation standard.

Pour arriver au dernier axe qui vise à déterminer la contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise.

Sur ce, nous avons donc administré une quinzaine de guides d'entretiens semi-directifs auprès des responsables des entreprises qui ont duré entre 45 minutes et 1 heure selon les interviewés.

Après avoir administré les guides d'entretiens, nous avons procédé à leur retranscription, mot à mot environ 80 pages (Police Times New Roman Normal, taille 12, interlignes 1,5), par la

suite, nous avons effectué une analyse thématique après l'extraction des principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse faite comme suit :

**Figure N°1 : Grille d'analyse de contenu**

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	.....	
Thème 1			Analyse Horizontale		→	Synthèse horizontale
Thème 2	Analyse verticale					Synthèse horizontale
.....	↓					Synthèse horizontale
	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	

**Source :** Elaborée par nos soins

Nous allons travailler par une analyse textuelle, qui est une analyse riche et rigoureuse puisqu'elle consiste à lire tout le corpus, dans le but de repérer ce qui a été dit, le noter et rendre compte des idées clés ou thèmes développées dans le texte, tout en les renforçant par les verbatim.

En effet, l'analyse de contenu consiste à synthétiser les entretiens effectués, de façon à pouvoir élaborer une synthèse concernant chaque thème élaboré, notamment par l'analyse horizontale, et de proposer des profils en analysant les réponses de chaque interviewé, ce qui se fera par l'analyse verticale. Par la suite, nous procéderons au croisement des profils avec les synthèses des thèmes, afin de pouvoir répondre à nos objectifs de recherche et aboutir à des résultats satisfaisants en l'appuyant par une analyse de discours en utilisant le logiciel Tropes.

#### 4. Résultats :

Nos entretiens semi-directifs effectués au sein des trois entreprises sont dédiés à la contribution du e-learning dans la performance des entreprises en période de crise ont ressorti plusieurs résultats. Nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats que nous avons reçues de notre guide d'entretien auprès des interviewés qui nous ont permis de bénéficier de leurs connaissances et expériences professionnelles.

##### 4.1. Résultats de l'analyse par thème :

Nous présenterons donc dans ce point les synthèses des résultats que nous avons obtenus suite à l'analyse de chacun des trois thèmes constituant notre guide d'entretien.

##### 4.1.1. Le e-learning en entreprise :

Nous avons jugé nécessaire, durant notre travail, de mettre le point sur le e-learning en général avant d'entamer l'exploration du phénomène étudié plus profondément puisqu'ils représentent la vision globale de notre recherche.

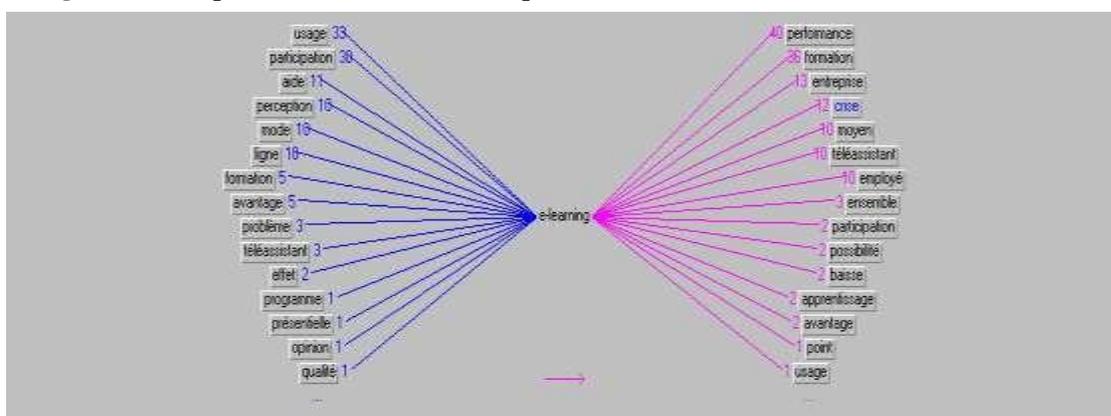
Une partie des interviewés ont une grande confusion quant à la définition du e-learning en l'attribuant au terme « apprentissage » et « formation ».

« C'est l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques. » (Interviewé 7)

« C'est une formation en ligne. » (Interviewé 6)

Cette figure nous montre la présence simultanée de plusieurs mots dans le même énoncé. Dans notre cas, le e-learning est attribué au terme apprentissage et formation dans les réponses des interviewés.

**Figure 2 :** La quantité de relations (fréquence de cooccurrence) existant entre les références



Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

Le e-learning dans son ensemble représente une valeur ajoutée pour les entreprises, les avantages qui peut apporter sont plus que ses inconvénients, il permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'assurer une flexibilité de la formation aux employés et une gestion de temps, tandis que l'inconvénient principal d'après les interviewés est le manque d'interaction entre le formateur et l'apprenant.

« Pour les avantages on peut dire que le e-learning permet une réduction des coûts, l'autonomie des participants, pour les inconvénients : manque d'échange avec le formateur. » (Interviewé 4)

Les entreprises étudiées utilisent Skype, Zoom ou des plateformes de formation afin d'assurer les formations en ligne. Le recours à ces moyens de communication est dû dans un premier temps à leur facilité d'accès et de manipulation ainsi que à la possibilité d'enregistrer la formation.

« Skype permet une utilisation facile, une possibilité d'enregistrer la formation et de prendre la main sur un autre pc pour aider les téléconseillers. » (Interviewé 2). Cette facilité de manipulation des outils informatiques reflète la satisfaction des téléconseillers quant au recours au e-learning.

Avec tout ce qui a été indiqué, le e-learning prend de plus en plus une place dans le milieu de travail avec l'utilisation quotidienne des réseaux sociaux et des nouvelles technologies de communication et d'information. « Oui, le E-learning va se pérenniser dans le temps, de plus en plus de formateurs et d'entreprises l'ont adopté, certaines réalisations reste à faire afin de réduire au maximum les limites de ce style de formation. » (Interviewé 15)

Pour clôturer cette première analyse, on peut dire que le contexte de crise donne un coup de pression aux entreprises afin d'adopter le e-learning dans le but d'une continuité de formation et de production et d'une meilleure confrontation de la crise.

« Oui, d'une part, le e-learning a permis de dépasser la crise en permettant une continuité de la formation. » (Interviewé 1)

#### **1.1.1. La formation en ligne en période de crise :**

Le 2ème thème concernera la perception des responsables de formation et de qualité vis-à-vis à la formation en ligne en période de crise.

La formation en ligne quant à elle représente un modèle du e-learning utilisé par les entreprises

en période de crise (que ça soit une crise financière, sanitaire...), la seule difficulté réside dans les problèmes techniques de matériel ou de connexion. « A part les problèmes techniques de connexion, tout était bien. » (Interviewé 12).

La différence entre la formation synchrone et la formation asynchrone réside dans le coût de chacune, l'interaction, le temps consacré et la flexibilité. D'une part, la formation synchrone présentielle est plus couteuse, plus engagée et nécessite plus de temps de formation. D'autre part, l'interaction et la communication reste un facteur important pour l'apprentissage des téléconseillers et cela n'est valable qu'au niveau de la formation en salle.

Sur ce, la majorité des interviewés souhaite une formation hybride (à distance et en salle) afin de garder le contact avec les apprenants. « A mon avis, la formation hybride reste toujours la meilleure puisqu'elle regroupe la formation présentielle et distancielle à la fois. » (Interviewé 3).

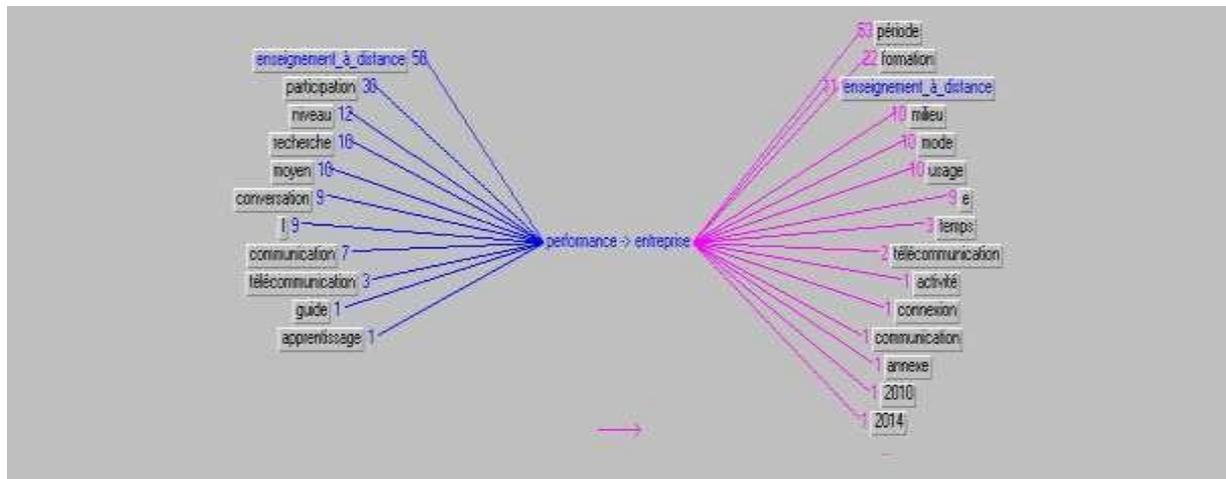
On peut dire donc que la formation en ligne représente une alternative de la formation standard surtout en période de crise à condition de mettre en place plus d'accessibilité aux apprenants, et cela est approuvé par les personnes interviewés qui ont confirmé que la formation en ligne l'ont permis de dépasser la période de crise dans leurs entreprises.

### **1.1.1. Le e-learning comme moyen de performance de l'entreprise en période de crise**

En dernier lieu, le 3ème thème est la partie principale de notre projet, il représente le lien entre le 1er et le 2ème thème qui va nous permettre de connaître le lien existant entre le e-learning et la performance des entreprises l'objet de notre étude.

Le e-learning a permis aux entreprises étudiées de dépasser le contexte de crise et représente un moyen de performance aux entreprises. Cette figure nous montre la relation performance-entreprise dans les cas étudiés, le terme enseignement à distance (ou e-learning) est répété 58fois avec le terme performance dans les réponses des interviewés ce qui reflète que le e-learning est une relation entre ces deux notions.

**Figure 3** : La relation performance-entreprise avec les catégories de mots.



Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

Le e-learning est à la fois efficace et efficient. Efficace dans le rapport résultat obtenu et objectif visé dans la mesure où l'objectif des entreprises en période de crise est de continuer son activité de formation et de production et efficient dans le rapport résultat obtenu et moyens mis en œuvre puisque la formation en ligne reste moins coûteuse que celle en salle.

A part la performance financière, le e-learning assure une performance organisationnelle, il assure un niveau de qualité de formation acceptable en adoptant les nouvelles méthodes d'apprentissage par les NTIC, une flexibilité d'apprentissage puisque les apprenants ont la possibilité de choisir le moment qui souhaite pour apprendre, une flexibilité d'outils de communication ainsi qu'une gestion de temps de la formation, autrement dit, le temps consacré pour la formation en ligne est moins que celui en salle.

Pour finir notre analyse, un ensemble de recommandations aux entreprises quant à l'utilisation du e-learning pour être plus performante et atteindre un apprentissage de qualité :

- Mettre en disposition le matériel nécessaire pour mener à bien la formation.
- Animer des formations sur le e-learning pour l'ensemble des collaborateurs (formateur y compris) et sur la bonne utilisation des outils pour les biens maîtriser l'ensemble des outils.
- Bien veiller à ce que l'ensemble des collaborateurs ayant accès stable à leur connexion internet.

- Mettre en place une équipe It (technicien...) pour résoudre l'ensemble des blocages techniques (créer une plateforme entre les collaborateurs et It pour les informer des soucis techniques).

## 1.2. Résultats de l'analyse par interviewé :

Après avoir procédé à une analyse faite par thèmes constituant notre guide d'entretien, nous avons procédé à une analyse par chaque personne interviewée. Nous avons pu relever une typologie des interviewés de chaque responsable faite comme suit :

- *Responsables penchés vers l'apprentissage synchrone :*

Ce sont les responsables qui adoptent une politique de formation présentielle en salle ou en visioconférence, ces responsables visent essentiellement à former les téléconseillers dans un climat d'interactions et d'interconnexions entre eux dans un but de développer les connaissances et les compétences des apprenants en créant des feedbacks immédiats et des échanges.

En effet, cette politique nécessite plus de coûts et de temps que l'apprentissage asynchrone puisqu'il se focalise plus sur l'individu et nécessite aussi un suivi quotidien de ce dernier, et ce type d'apprentissage ne permet pas de dépasser le contexte de crise puisqu'il nécessite une présence en temps réel surtout celui en salle.

- *Responsables penchés vers l'apprentissage asynchrone :*

Cette catégorie regroupe les responsables qui préfèrent un apprentissage asynchrone, c'est le type d'apprentissage rencontré lorsque du contenu (vidéos, cours...) est créé et publié en ligne.

Certes, ce type d'apprentissage ne permet pas de créer des interactions entre le formateur et les apprenants mais à la différence entre l'apprentissage synchrone, il est moins coûteux, les téléconseillers peuvent apprendre à leur rythme ainsi qu'il nécessite peu de temps pour apprendre.

- *Responsables penchés vers l'apprentissage hybride :*

En dernier lieu, cette catégorie de responsables est la plus présente dans notre recherche ce qui confirme ce qu'on a traité au niveau conceptuel. L'apprentissage hybride représente le modèle parfait pour les entreprises puisqu'il combine les aspects de la formation synchrone et asynchrone en fonction des besoins de l'entreprise.

Ce type d'apprentissage est plus flexible que les autres et montre que le e-learning est une option durable pour les entreprises et non pas en contexte de crise.

Nous pouvons donc classer ces responsables selon leur typologie dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Typologie des responsables Source

<i>Types</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage asynchrone</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage synchrone</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage hybride</i>
<i>Profils</i>	Profil N°4 Profil N°5 Profil N°6 Profil N°11 Profil N°12	Profil N°2 Profil N°7	Profil N°1 Profil N°14 Profil N°3 Profil N°15 Profil N°8 Profil N°9 Profil N°10 Profil N°13

Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

## Conclusion

Ce travail met en évidence le e-learning qui peut apparaître au sein des entreprises, notamment dans le contexte crise.

Après avoir examiné les différentes significations du e-learning, ses avantages et inconvénients, son apport en contexte de crise ainsi que sur sa contribution sur la performance des entreprises, nous avons procédé à l'exposition et la discussion des principaux résultats que nous avons obtenus.

Pour recueillir nos données, nous avons effectué des entretiens individuels semi-directifs face à face avec les responsables de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO), ce qui nous a pu de comparer les résultats obtenus avec ce qu'on a traité dans notre partie théorique.

Nous avons analysé par la suite chaque catégorie d'entretien en divisant ces derniers à des thèmes et sous-thèmes en relation avec les axes de la recherche et la schématisation théorique déjà présentées. Nous avons donc répondu à chaque catégorie en illustrant par des verbatims tirés des discussions avec nos interviewés. Ceci permet de donner plus de concrétisation à notre travail.

Cette analyse nous a permis de mettre en place un certain nombre de conclusions relatives à la problématique, tout en vérifiant si cela se conformait aux résultats de notre partie théorique.

Le recours à l'apprentissage virtuel reste une variable importante en général surtout durant la crise, il représente pour l'entreprise une alternative de la formation standard et apporte aux apprenants une certaine confortabilité et flexibilité.

## **ANNEXES : Guide d'entretien**

### **Cible : Formateurs, responsables de formation et responsables qualité.**

Dans le cadre de notre article intitulé ' La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise' je mène actuellement une étude terrain auprès de trois entreprises différentes.

Cette recherche se focalisera sur la contribution du e-learning dans la performance des entreprises en période de crise. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous afin de conduire un entretien d'environ 45min dans la perspective d'avoir votre point de vue concernant ces questions.

### **Présentation du répondant :**

- 1- Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, âge, fonction dans l'entreprise)
- 2- Quand avez-vous intégré l'entreprise ?
- 3- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

### **I. Le e-learning en entreprise :**

- 1- Selon vous, qu'est-ce que le e-learning ?
- 2- Avez-vous déjà envisagé l'utilisation du e-learning pour former les employés ? 3- Quelle perception avez-vous du e-learning ? (Avantages et inconvénients)
- 4- Quels moyens de communication avez-vous utiliser pour la formation ? (Via Skype, une plateforme de formation) ?
- 5- Quelle perception avez-vous de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (moyens par lesquels la formation est établie) ?
- 6- Comment le mode de e-learning est-il perçu par les téléconseillers en général ?
- 7- Croyez-vous qu'il y ait eu des développements importants ces dernières années dans les entreprises quant à l'utilisation du e-learning pour la formation en milieu de travail ?
- 8- Est-ce que le e-learning vous a aidé à dépasser cette crise sanitaire en gardant le même niveau de performance ?

### **II. La formation en ligne en période de crise :**

- 1- Avez-vous rencontré des difficultés pour former lors de la période de crise ?
- 2- Croyez-vous que ces programmes de formation dont celui proposé par votre entreprise peuvent être offerts complètement ou partiellement à distance à l'aide du e-learning ?
- 3- Quels modèles de formation seraient souhaitables dans votre cas ? Entièrement en ligne, hybride (distance et en salle) ou entièrement en salle.
- 4- Selon vous, quelle est la différence entre la formation synchrone et la formation asynchrone, et quelle est son impact sur l'apprentissage des téléconseillers.
- 5- Pensez-vous que la formation en ligne est une alternative de la formation standard ?
- 6- Prévoyez-vous considérer ce genre de formation comme solution durable et pas seulement dans un contexte de crise ?

### **III. Le e-learning comme moyen de performance de l'entreprise en période de crise :**

- 1- A votre avis, est ce que le e-learning contribue à la performance de l'entreprise en période de crise ?
- 2- En terminant, quelles recommandations feriez-vous aux entreprises pour qu'elles utilisent davantage des modes de formation en ligne tels que le e-learning pour la formation des employés ?

## BIBLIOGRAPHIE

AIT KAIKAI H. (2014), Appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication au sein de l'Université marocaine : Perceptions des étudiants, *frantice.net*, numéro 8, avril 2014.

Amallesh Sharma (2021), Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics, Journal of Business Research Volume 122, January 2021, Pages 597-607.

Anis Karoui (2013), e-learning : étudier le rôle du système de communication pour comprendre les dispositifs d'enseignement à distance.

Aziz Hantem (2020). Les conditions de l'enseignement à distance pendant le confinement dû au covid19 : Cas de l'enseignement supérieur au Maroc. 2020. hal-02883214.

BAUJARD.C. (2006), Modes d'apprentissage e-learning ; Vers quelle cohérence organisationnelle ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4, n°220-221, pp.189-199.

Basque, J., & Brangier, E., (2005). Faut-il développer la formation à distance (e-learning) ? Et comment le faire ? In Lévy-Leboyer, M., Louche, C., & Rolland, J-P (Eds.), *Management des hommes*, Paris : Éditions d'organisation. 433-452.

Bonfils, P. (2020). Repenser les dispositifs de formation à l'aune de la pandémie ? Distances et médiations des savoirs [En ligne], 31 | 2020, mis en ligne le 16 octobre 2020.

D'HALLUIN.C et al., (2003), les formations en ligne : points de vue de responsables de grandes entreprises de la distribution et des services, *Revue Distance et Savoirs*, volume 1, 2003, pp. 517 -531.

Dawadi, Saraswati; Giri, Ram; Simkhada, Padam (2020), Impact of COVID-19 on the Education Sector in Nepal - Challenges and Coping Strategies. *Advance*. Preprint.

Dietrich, n., et al. (2020), attempts, successes, and failures of distance learning in the time of covid-19. *chem. educ.* 2020, 97, 9, 2448–2457 publication date : August 3, 2020

Duroisin, N. (2020). Le podcasting collaboratif, un outil pour l'évaluation formative à distance. *Évaluer. Journal international de recherche en éducation et formation*, Numéro Hors-série, 1,121-130.

FAVIER M., KALIKA M., TRAHAND J., (2004), E-learning/E-formation : implications pour les organisations, *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, vol. 9, pp. 3-10, spécial e-learning.

FRANCK BRULHART, GILLES GUIEU, LIONEL MALTESE, FRÉDÉRIC PRÉVOT 2010,

Théorie des ressources, débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion.

Jacques Marc (2014), Le recours aux formations à distance (e. learning) dans la formation professionnelle des salariés : Présentation, influence sur les acteurs et éléments de vigilance, Report number : NS 327 Affiliation : INRS

Jézégou, a. (2020). La présence à distance en e-formation. Médiations et médiatisations – revue internationale sur le numérique en éducation et communication, université télouq, 2020, télé présence, visioconférence ou webconférence : enseignement et apprentissage synchrone. Rubrique entretien, pp. 59-67. {halshs-02553357}

Husnul Khotimah, et al. (2020). E-learning application Madrasah online learning solution in the middle of pandemic Covid-19 in Ma Negeri Insan Cendekia, Kendari. Technium Social Sciences Journal, 10(1), 107-114.

L. Olusola Oguntola, Horeb Midjochedo Anthony & Masudi Babatunde Oyewumi (2020), e-learning en période de la covid-19, Akofena ç spécial n°3.

Lahoucine Ikkou, Abdelaziz Berdi, Nabil Seghyar (2020), E-learning training in the company : empirical study with Moroccan banks, International journal of digital economy, volume 2, No2, July 2020

LEWANDOWSKI J.C (2003), Les nouvelles façons de former : le e-learning, enjeux et outils, Editions d'Organisation (Regards croisés), Paris, 2003.

Louise Marchand (2003), E-LEARNING EN ENTREPRISE, Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec, Lavoisier | « Distances et savoirs » 2003/4 Vol. 1 | pages 501 à 516.

Martine Vidal (2020), l'enseignement à distance, trait d'union en temps de pandémie, distances et médiations des savoirs 32 | 2020, mis en ligne le 10 décembre 2020, consulté le 21 mars 2021.

Nancy Lauzon (2003), e-learning, pratiques et politiques organisationnelles en entreprise, Distances et savoirs 2003/4 (Vol. 1), pages 471 à 488.

Nenko, Y., KybalnaN., & Snisarenko, Y. (2020). The COVID-19 Distance Learning: Insight from Ukrainian students. Revista Brasileira De Educação Do Campo, 5, e8925.

Pandey, DK. (2020). Covid-19 Lockdown: An Opportunity to Explore New Frontiers for Online-Training. Electronic journal of social and strategic studies - Volume 1, Issue 1, Aug-Sep 2020

Piaget, j. (1975). L'équilibration des structures cognitives. Paris, puf.

Rechidi, N. et al. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19 :

Quels enseignements à tirer ? Revue Internationale Du Chercheur

Sandars J, Goh P. (2020). How to make it work: a framework for rapid research to inform evidence-based decision –making about the implementation of online learning during the COVID-19 pandemic, MedEdPublish

Serge Gérin-Lajoie, Cathia Papi, Isabelle Paradis (2019), De la formation en présentiel à la formation à distance : Comment s’y retrouver

Sobia Shafaq Shah (2020), Online learning during the COVID-19 pandemic: Applying the self-determination theory in the ‘new normal’, Revista de Psicodidáctica

Soufyane frimousse, Jean-Marie Peretti (2020), les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19, EMS éditions | « question(s) de management » n° 29 | pages 105 à 149

Sun, L., Tang, Y. & Zuo, W. (2020), Coronavirus pushes education online. Nat. Mater. 19, 687 (2020).

Teräs, Marko, Teräs, Hanna, Arinto, Patricia, Brunton, James, Daryono, Daryono and Subramaniam, Thirumeni (2020) COVID-19 and the push to online learning : Reflections from 5 countries. Digital Culture & Education.

Verpoorten, D. (2020, 12 mars). L’e-learning tient la distance. La Libre Belgique, p. 41.

Wang, C., Cheng, Z., Yue, X.-G., & McAleer, M. (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China. Journal of Risk and Financial Management, 13(2), 36. MDPI AG.

Wernerfelt B., “A resource-based view of the firm”(1984), Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 17.

## Parties prenantes et responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique : une analyse régionale

### Stakeholders and Corporate Environmental Responsibility of Banks Groups in Africa : a Regional analysis

Auteur 1 : ZANGA ONGBWA Paul Dominique,

ZANGA ONGBWA Paul Dominique, ( PhD)

Université Inter-Etats Congo Cameroun / Ecole Supérieure Internationale de Génie Numérique

[zangapaul@gmail.com](mailto:zangapaul@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 :** ZANGA ONGBWA. P (2021) « Parties prenantes et responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique : une analyse régionale. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 214-233.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650056

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

La théorie des parties prenantes postule que l'engagement environnemental des banques est mu par la volonté de satisfaire les aspirations écologiques des parties prenantes. Partant de cette hypothèse, cette recherche analyse l'influence des parties prenantes sur le niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique. Ainsi, un échantillon de 42 banques multinationales est observé entre 2005 et 2014. Les données utilisées émanent des rapports annuels. Au terme d'une régression en données de panel, il en ressort que les parties prenantes affectent considérablement la responsabilité environnementale des banques en Afrique. De même, les salariés, les investisseurs institutionnels, les actionnaires étrangers et les femmes influencent positivement et significativement le niveau de préservation de l'environnement par les groupes bancaires.

**Mots clés :** Environnement, Gouvernance, Responsabilité Environnementale, Parties Prenantes, RSE des banques

## Abstract

Stakeholder theory postulates that corporate environmental responsibility of banks is driven by the desire of stakeholders to meet the ecological aspirations. From this assumption, this research analyzes the influence of stakeholders on the level of corporate environmental responsibility of banking groups in Africa. Thus, a sample of 42 multinational banks is observed between 2005 and 2014. Data used derived from annual reports and processed by a panel data regression. Finally, it appears that stakeholders significantly affect corporate environmental responsibility of banks in Africa. Likewise, employees, institutional investors, foreign shareholders and women positively and significantly influence the level of corporate environmental responsibility of banking groups in Africa.

**Keywords.** Environment, Governance, Corporate Environmental Responsibility, Stakeholders, Bank's CSR

## Introduction

Le monde connaît depuis les années 70 une grande mobilisation en faveur de la cause environnementale. A l'origine de cet engouement, figure la détérioration des écosystèmes mondiaux. Dans cette optique, divers acteurs ont été mis à contribution dont les organisations bancaires. La responsabilité de ces entreprises est d'ailleurs consacrée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), le Global Reporting Initiative (GRI), les Equator Principles et la Collevocchio Declaration on Financial Institutions du Réseau Banktrack.

Si les institutions financières sont mobilisées dans la préservation de l'environnement, c'est sans doute parce que ces entreprises alimentent la destruction de la nature. En prenant le cas du Bassin du Congo, Megevand (2013) démontre que la destruction de cet écosystème, est le fruit des activités minières, agricoles, énergétiques, forestières et infrastructurelles qui sont largement financées par les établissements de crédits. En effet, les banques constituent la principale source de financement en Afrique, faute de marchés financiers développés. Elles représentent près de 80 % des actifs du continent (NEPAD-OCDE, 2009). Ce secteur est largement dominé par les groupes bancaires qui contrôlent plus de 70 % des parts de marché et réalisent plus de bénéfices que dans le reste du monde<sup>1</sup>.

Dans le cadre du management des organisations bancaires, la contribution des banques multinationales à la protection de la nature relève de la responsabilité environnementale des entreprises (*Corporate Environmental Responsibility*). Cette notion résulte du démembrement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui sous-tend l'intégration des enjeux environnementaux et socio-économiques dans le management des firmes. Selon Davis et Blomstrom (1975), la responsabilité environnementale désigne l'obligation des banquiers de prendre des mesures qui protègent et améliorent l'environnement dans son ensemble, ainsi que leurs propres intérêts<sup>2</sup>.

Toutefois, le paradigme paternaliste à travers la théorie des parties prenantes, enseigne que la responsabilité environnementale émane de la volonté des banques à satisfaire les desideratas

---

<sup>1</sup> A titre indicatif, un groupe bancaire ou banque multinationale ou encore un holding bancaire désigne une banque organisée pour offrir à la clientèle un réseau international qui lui permet de disposer de conseils et services pour des opérations internationales et locales dans un grand nombre de pays (Boubakar et Nekhili, 2007).

<sup>2</sup> En Afrique, la responsabilité environnementale des banques est une réalité. En effet, les organisations bancaires la pratiquent généralement dans le cadre de la RSE. Le continent connaît un développement des produits et services financiers verts (banque en ligne, banque mobile, GAB, etc.). La banque sud-africaine Standard Bank a été représentée dans le classement *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* en 2013. Le groupe Ecobank a adopté les *Equator Principles* en 2012. Il est membre du PNUE et a adhéré au GRI en 2011. L'Agence Française de Développement ouvert en 2010 une ligne de financement vert à la Standard Bank Mauritius, la Banque des Mascareignes, la Mauritius Commercial Bank et la State Bank of Mauritius.

écologiques des parties prenantes. Le mouvement écologique étant d'actualité, ces acteurs militent le plus souvent en faveur de l'adoption d'un management vert par les banquiers.

Compte tenu de leurs pluralités et de leurs aspirations diverses, la présente étude analyse l'influence de ces ayant droit (salariés, managers, actionnaires institutionnels, investisseurs étrangers et femmes) sur le niveau de préservation de l'environnement des groupes bancaires implantés sur le continent africain. Pour une meilleure illustration, la suite de ce travail expose la revue de littérature, la méthodologie, les résultats obtenus et les conclusions.

## **1. Partie prenantes et responsabilité environnementale : une double relation théorique et empirique**

La relation entre les parties prenantes et la responsabilité environnementale des banques s'analyse sur le double champ théorique et empirique.

### **1.1 Cadre théorique de l'engagement environnemental des parties prenantes**

Selon la théorie des parties prenantes, la responsabilité environnementale des banques résulte de la volonté d'intégrer les desideratas écologiques des parties prenantes, dans le management bancaire. En effet, ce paradigme reconnaît l'existence des parties prenantes (parties intéressées ou ayant-droit), définit comme « *tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p. 25). Dans cette optique, l'entreprise n'est plus la propriété des seuls actionnaires, mais alors de l'ensemble des *stakeholders*. Face donc à la multiplicité des desideratas des parties prenantes et de leur pression montante, le rôle des banquiers se résume donc à concilier ces différentes attentes. Dans cette optique, l'engagement écologique des établissements de crédit sera donc le fruit de différents acteurs qui revendiquent une meilleure protection de la nature. Car, les institutions financières craignent de se faire une mauvaise réputation ou encore d'être moins performantes. Toutefois, les travaux empiriques démontrent une absence de consensus relativement à l'influence de ces acteurs sur l'engagement environnemental des entreprises.

### **1.2 De la pluralité et de la controverse dans la responsabilité environnementale**

Partant de la littérature, les acteurs les plus influents dans le processus de responsabilité environnementale sont : les salariés, les managers, les investisseurs institutionnels, les actionnaires étrangers et les femmes.

### **1.2.1 L'apport discuté des salariés sur la protection de l'environnement**

Dans une étude portant sur les déterminants de l'adoption d'un management vert de dix banques commerciales au Bangladesh, Ahmad et al (2013) concluent que la pression des parties prenantes (dont la productivité des salariés) en est une source. Toujours dans le même contexte, Islam et Hasan (2015) démontrent, en consultant 60 banquiers à travers des questionnaires, que la productivité des employés explique l'existence des établissements financiers verts.

Toutefois, Rahman et Barua (2016) à travers une analyse portant sur 42 banques vertes au Bangladesh, concluent que les employés sont réticents à la mise en place des institutions financières vertes, faute de connaissances appropriées. De même, Jiang et al (2013) à travers 2486 entreprises chinoises observées entre 2006 et 2007, concluent que le nombre de salariés est négativement et fortement corrélé au niveau de pollution de ces organisations.

Sur la base des enseignements de la théorie des parties prenantes et des travaux de Islam et Hasan (2015) ainsi que Ahmad et al (2013), on postule que :

H<sub>1</sub> : Plus une banque est grande (en termes de salariés), mieux elle protège la nature

### **1.2.2 Le manager : un acteur de protection de la nature contestée**

Le rôle du banquier est déterminant dans la préservation de l'environnement. En effet, ces acteurs sont généralement à l'origine de la mise en place des politiques vertes. Ainsi, Zahra et al (1993) démontrent que la propriété managériale est positivement corrélée à la performance environnementale de 156 entreprises américaines. A travers un échantillon de 2486 entreprises chinoises observé entre 2006 et 2007, Jiang et al (2013) concluent que l'efficacité managériale (ROA) est positivement associée à la pollution de l'air. De même, ces auteurs notent que cette variable est négativement et significativement corrélée à la pollution des eaux.

Toutefois, Rahman et Barua (2016) montrent que les banquiers sont moins intéressés par la mise en place des banques vertes au Bangladesh. En effet, ces derniers sont plus préoccupés par les activités traditionnelles des établissements financiers (octroi des crédits, collecte de l'épargne, etc.) que les questions environnementales.

Sur la base des préceptes de la théorie des parties prenantes et des recherches Zahra et al (1993) ainsi que Jiang et al (2013), on postule que

H<sub>2</sub> : Plus la propriété est managériale, plus la banque protège l'environnement

### **1.2.3 Les institutionnels : entre nécessité de rentabilité et enjeux environnementaux**

En raison de leur activité, les actionnaires institutionnels sont généralement perçus comme des investisseurs animés par l'objectif de rentabilité des capitaux investis. Les préoccupations environnementales sont donc secondaires, voire inexistantes chez ces acteurs. Dans cette lignée, Haigh et Hazelton (2004) notent que le rôle de ces acteurs est limité sur les questions environnementales en raison de leur faible contribution dans les placements à caractère écologique, leur investissement à court terme et la diversification de leur portefeuille impliquant de faible prise de participation dans les banques vertes. Telle (2006) montre que les investisseurs sont généralement réfractaires à l'engagement environnemental des entreprises, en ce sens qu'il est coûteux et nuit à l'expansion des activités.

Toutefois, Zahra et al (1993) à partir d'un échantillon de 156 entreprises américaines, démontrent que la propriété institutionnelle influence positivement mais non significativement la performance environnementale. Dans le contexte égyptien, Wahba (2010) démontre à travers un échantillon de 156 firmes en 2006, que la proportion de capital détenu par les institutionnels affecte positivement et significativement le niveau de responsabilité environnementale si les ressources financières sont disponibles et les opportunités d'investissement limitées. Pour cet auteur, les institutionnels égyptiens se servent de la responsabilité environnementale comme un outil de limitation du pouvoir discrétionnaire des managers. Partant de l'hypothèse de la pression des parties prenantes et les recherches de Wahba (2010) ainsi que Zahra et al (1993), on formule l'hypothèse suivante.

H<sub>3</sub> : plus la propriété est institutionnelle, mieux la banque préserve l'environnement.

### **1.2.4 Les actionnaires étrangers : une source mitigée de valeurs vertes**

Rappaport et Flaherty (1992) démontrent que les entreprises multinationales ont tendance à autoréguler leur conduite environnementale en exportant les meilleures normes vers les pays où la réglementation est plus laxiste. Suivant cette logique, Hua et Yanhong (2002) montrent à travers 1000 entreprises chinoises observées en 1999 que les firmes disposant d'actionnaires étrangers ont une meilleure performance environnementale que celles ayant des investisseurs étatiques ou privés. Un résultat similaire est obtenu par Jiang et al (2013). Dans la même veine, Zanga Ongbwa (2020) conclut que les investisseurs étrangers affectent positivement et significativement la proportion de crédits verts octroyés par les groupes bancaires en Afrique.

De l'autre côté, les travaux de Vernon (1998) démontrent que les investisseurs internationaux ont tendance à effectuer des activités polluantes dans les pays où les réglementations en matière environnementale sont laxistes. De la sorte, elles bénéficient des différences de régulation entre les pays où elles opèrent. Dans une optique similaire, Friedman (1970) estime qu'en raison des charges additionnelles inhérentes à la protection des écosystèmes et la diminution des bénéfices qui s'en suit, les actionnaires sont réfractaires aux questions environnementales.

Partant des postulats paternalistes sur la pression des investisseurs internationaux et des travaux de Rappaport et Flaherty (1992) ainsi que Hua et Yanhong (2002) on postule que :

H<sub>4</sub> : plus la propriété est étrangère, mieux les groupes bancaires protègent la nature.

### **1.2.5 Les vertus controversées du genre sur la responsabilité environnementale**

Une certaine littérature souligne que les femmes ont des prédispositions naturelles à préserver la nature. Dans ce registre, Josée et al (2013) ont analysé l'influence du genre dans la mise en place d'une politique de développement durable de 433 Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Canada. Ainsi, ils montrent que les femmes favorisent davantage que les hommes les dimensions liées au développement durable dans leur management. Dans une posture similaire, Li et al (2016) démontrent à partir d'un échantillon de 865 entreprises américaines observées en 2010, que la diversité de genre au sein du conseil d'administration affecte positivement et significativement la performance environnementale. Un résultat similaire est établi par Kassinis et al (2016) dans le même contexte, avec 296 firmes observées entre 2008 et 2012.

Dans une logique opposée, Paradas et al (2013) ont étudié les pratiques de RSE de 46 dirigeants (dont 23 femmes) des PME en France en 2012. Sur la base des données collectées par questionnaires, ils concluent que les pratiques environnementales ne sont pas influencées par le sexe de l'entrepreneur. Dans une optique similaire, Fredell (1996) conclut que l'éco féminisme n'améliore pas le niveau de développement durable au Nord de l'Inde.

En contexte africain, Zanga Ongbwa (2021) démontre que la parité au sein du conseil d'administration impacte positivement et considérablement la responsabilité environnementale des banques multinationales en Afrique.

Partant des postulats paternalistes stipulant des pressions féministes et démontré par les travaux de Josée et al (2013) ainsi que Li et al (2016), l'hypothèse suivante est formulée:

H<sub>5</sub> : Plus il y a parité hommes/femmes, plus la banque est écologiquement performante.

## 2. Analyse du cadre méthodologique

La présente étude s'inscrit dans un cadre positiviste et repose sur un mode de raisonnement hypothético-déductif. Elle porte sur 42 banques implantées sur le continent africain. Afin de constituer cet échantillon, la méthode d'échantillonnage par choix raisonné a été privilégiée. En effet, partant d'une soixantaine d'organisations bancaires recensées en Afrique, 42 banques multinationales ont été retenues, sur la base de la disponibilité de l'information. Cet échantillon comprend 5 banques originaires d'Afrique francophone, 7 banques du Maghreb et du Moyen Orient, 8 banques nigérianes, 7 banques d'Afrique de l'Est et Australe, 7 banques sud-africaines et 8 banques étrangères<sup>3</sup>. L'appartenance à une région est ainsi déterminée par le pays où le siège social est implanté. Les données relatives aux holdings bancaires ont été obtenues à travers leur site web respectif.

La période de l'étude s'étend de 2005 à 2014 et permet ainsi d'obtenir un panel de 420 observations. L'année 2005 cadre avec le lancement des principaux programmes en matière de responsabilité environnementale des banques (Equator Principles, Global Reporting Initiative, Programme des Nations unies pour l'environnement, etc.), tandis que l'année 2014 se réfère au dernier rapport annuel disponible pour la majorité des banques de notre échantillon.

Cette étude comporte une variable dépendante et cinq variables indépendantes.

La variable dépendante de cette étude est la responsabilité environnementale des groupes bancaires ou la performance environnementale (Y). Partant de sa définition sus évoquée, cette variable est mesurée par la moyenne de mesures écologiques mises en place par une banque. Cette méthode est préconisée par Li et al (2016). L'idée de base étant, plus une organisation bancaire met sur pied des mesures vertes, mieux elle préserve les écosystèmes. Ainsi, une liste de 20 items, inspirée de Canadian Bankers Association (2014) sert de référentiel. Le tableau suivant récapitule ces informations.

---

<sup>3</sup> Il est important de noter que le Nigéria et l'Afrique du Sud ont été considérés comme des régions à part entière, au regard du nombre considérable de banques multinationales que compte ces deux pays (ces pays comptent respectivement 8 et 7 institutions financières dans notre échantillon). De même, les régions d'Afrique Australe et de L'Est ont été mises en commun, compte tenu du nombre limité de groupes bancaires recensés.

Tableau I : Items indiquant la responsabilité environnementale des groupes bancaires

1. L'usage des téléconférences
2. Le recyclage des déchets
3. La réduction de la consommation d'eau
4. La diminution de la consommation d'énergie
5. La réduction de la consommation du papier
6. La mise en place de la banque en ligne
7. La mise en place de la banque mobile
8. La mise en place des guichets à billets
9. La réalisation des investissements socialement responsables
10. La mise en place d'un plan d'épargne verte
11. La lutte contre la pollution
12. La recherche et/ou le développement en matière environnementale
13. L'évaluation de l'empreinte carbone de la banque
14. La formation des employés à la protection de la nature
15. La désignation d'un responsable en charge des questions environnementales
16. La définition des standards environnementaux adoptés
17. L'évaluation de l'impact environnemental des projets financés
18. La catégorisation des projets financés
19. Les visites sur le terrain avant de financer certains projets
20. La consultation des rapports des tiers sur proposition

Source : auteur

Au titre de variables indépendantes, on distingue :

Les salariés ( $X_1$ ) : cette variable désigne toute personne disposant d'un contrat de travail à durée indéterminée avec la banque. Elle est mesurée par le logarithme népérien du nombre de salariés du groupe bancaire.

Les managers ( $X_2$ ) : il s'agit de toute personne occupant un poste de direction au sein de la banque. Cette variable est évaluée par la proportion de capital détenue par les dirigeants.

Les actionnaires institutionnels ( $X_3$ ) : il s'agit des compagnies d'investissement, des assurances, des autres banques et des fonds de pension privés ou publics. Cette variable est mesurée par la proportion d'actions détenue par les investisseurs institutionnelles.

Les actionnaires étrangers ( $X_4$ ) : il s'agit de tout détenteur de titre de propriété, originaire d'une région autre que le pays d'origine de la banque multinationale. Cette variable est mesurée par la proportion de capital détenue par les investisseurs étrangers.

Les femmes ( $X_5$ ) : il s'agit de toute personne de sexe féminin dans la banque. Le conseil d'administration étant par essence un organe de contrôle, cette variable est mesurée par la proportion de femmes siégeant au sein de cet outil de gestion. Cette mesure traduit la pression féminine ou le rapport de force (hommes/femmes) dans le contrôle des activités bancaires

Le tableau suivant fait une synthèse des variables, des mesures et des résultats attendus.

Tableau II : Synthèse des variables de l'étude

Variables	Désignation	Mesures	Signe prévu	Source
Y	Niveau de responsabilité environnementale	Moyenne de mesures vertes mise en place par la banque (voir tableau 1)		Li et al (2016)
$X_1$	Les salariés	Logarithme népérien du nombre de salariés	+	Jiang et al (2013)
$X_2$	Les managers	Proportion de capital détenue par les dirigeants	+	Zahra et al (1993)
$X_3$	Les investisseurs institutionnels	Proportion d'actions détenues par les institutionnels	+	Wahba (2010)
$X_4$	Les actionnaires étrangers	Proportion des capitaux détenus par les investisseurs étrangers	+	Hua et Yanhong (2002)
$X_5$	Les femmes	Proportion de femmes au sein du conseil d'administration	+	Kassinis et al (2016)

Source : auteur

Le traitement des données s'est fait par le biais d'une régression en données de panel, conformément aux travaux de Li et al (2016) ainsi que Kassinis et al (2016). Pour cela, les tests de Fisher, de Hausman et de Breusch-Pagan ont permis de déceler respectivement d'éventuels effets communs, fixes et ou aléatoires. Ainsi sept régressions ont été effectuées afin d'analyser respectivement l'influence des parties prenantes étudiées sur le niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires d'Afrique, de la zone Franc (ou Afrique francophone), du Maghreb, du Nigéria, de l'Afrique de l'Est et Australe, de l'Afrique du Sud ainsi que les banques étrangères. Le modèle employé s'écrit comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_0 + \beta_i X_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{avec}$$

$Y_{it}$  = le niveau de responsabilité environnementale du groupe bancaire  $i$  à la période  $t$

$X_{it}$  = la partie prenante de la banque multinationale  $i$  à la période  $t$

$\alpha$  et  $\beta$  = les coefficients de corrélation et  $\varepsilon$  = le résidu

### **3. Présentation des résultats : la consécration du paternalisme en Afrique**

Dans la suite, il est présenté l'analyse descriptive, la colinéarité entre les variables indépendantes, l'hétéroscédasticité des résidus et l'autocorrélation des erreurs ainsi que les résultats de l'étude.

#### **3.1 De la sous appropriation des valeurs vertes à la diversité des parties prenantes**

Le tableau III fait une synthèse des statistiques descriptives relatives à cette étude.

Tableau III : Synthèse des statistiques descriptives

	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
<b>Afrique</b>						
Moyenne	0.351	4.003	0.014	0.361	0.180	0.121
Ecart-type	0.264	0.817	2.77	0.372	0.284	0.094
Minimum	0	2.215	0	0	0	0
Maximum	0.95	5.512	0.15	1	1	0.429
<b>Afrique francophone</b>						
Moyenne	0.344	3.377	0.019	0.346	0.235	0.083
Ecart-type	0.236	0.535	3.827	0.391	0.370	0.089
Minimum	0	2.607	0	0	0	0
Maximum	0.75	4.369	0.106	1	1	0.307
<b>Maghreb</b>						
Moyenne	0.215	3.777	0.009	0.314	0.245	0.040
Ecart-type	0.142	0.3	2.015	0.339	0.293	0.052
Minimum	0	3.266	0	0	0	0
Maximum	0.6	4.184	0.135	0.850	0.892	0.143
<b>Nigéria</b>						
Moyenne	0.219	3.681	0.005	0.098	0.053	0.154
Ecart-type	0.142	0.452	1.875	0.155	0.139	0.095
Minimum	0	2.545	0	0	0	0
Maximum	0.75	4.716	0.08	0.57	0.54	0.428
<b>Afrique de l'Est et Australe</b>						
Moyenne	0.225	3.269	0.012	0.389	0.169	0.105
Ecart-type	0.156	0.515	1.905	0.374	0.223	0.081
Minimum	0	2.214	0	0	0	0
Maximum	0.6	4.176	0.05	1	0.862	0.333
<b>Afrique du Sud</b>						
Moyenne	0.441	4.271	0.002	0.661	0.325	0.160
Ecart-type	0.272	0.691	0.344	0.288	0.346	0.073
Minimum	0.05	2.528	0	0	0	0
Maximum	0.9	5.496	0.15	1	1	0.4
<b>Banques étrangères</b>						
Moyenne	0.637	5.120	0.029	0.387	0.094	0.162
Ecart-type	0.260	0.291	3.001	0.408	0.231	0.094
Minimum	0.05	4.171	0	0	0	0
Maximum	0.95	5.511	0.076	1	0.75	0.375

Source : auteur

Y = Niveau de responsabilité environnementale, X<sub>1</sub> = les salariés, X<sub>2</sub> = la propriété managériale, X<sub>3</sub> = Propriété institutionnelle, X<sub>4</sub> = les capitaux étrangers, X<sub>5</sub> = Parité hommes/femmes au sein du conseil d'administration

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que les banques occidentales ont le meilleur niveau de responsabilité environnementale (Y) de l'échantillon. Ceci traduit une forte

appropriation des valeurs vertes et une bonne réglementation environnementale. Par ailleurs, on note que les banques sud-africaines ont la meilleure performance environnementale de toutes les régions d'Afrique. Ce résultat n'est pas surprenant, dans la mesure où la Standard Bank est représentée dans le classement *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* de 2013 et ce pays dispose d'une bourse de valeurs en matière de responsabilité sociétale des entreprises. S'agissant du nombre de salariés ( $X_1$ ), on observe une forte disparité de cette variable, au regard de l'écart type en Afrique. Ceci traduit le caractère hétérogène de notre échantillon. De même, la moyenne par région démontre que les banques occidentales sont les plus grandes, suivie des établissements financiers sud-africains. Cette observation peut traduire le dynamisme de ces holdings bancaires, vue sous l'angle de la diversification géographique des activités.

Le tableau 3 montre une faible moyenne de la propriété managériale (1.4% en Afrique et 2.9% dans les banques occidentales). Ceci traduit un moindre alignement des intérêts des banquiers à ceux des actionnaires et un sous-développement de cette forme d'actionnariat.

Parlant d'actionnariat, on constate que les banques sud-africaines enregistrent les meilleures moyennes en termes d'ouverture du capital aux investisseurs étrangers et institutionnels. Cette tendance généralisable au regard de la concentration des écart-types de ces variables ( $X_3$  et  $X_4$ ) peut se justifier par un climat de l'investissement de qualité. De même, on observe une forte propriété institutionnelle par rapport aux capitaux étrangers. Cette statistique traduit la forte expansion géographique de cette forme d'investisseurs dès l'an 2000.

Enfin on note que la moyenne de parité hommes /femmes est en deçà des 40% généralement exigés par les standards internationaux pour toutes les régions considérées. Mieux encore, l'écart type de cette variable est concentré dans toutes les régions. Ceci augure une marginalisation généralisée des femmes dans les instances de contrôle des banques. Toutefois, les banques maghrébines présentent le plus mauvais score en termes de moyenne de parité ; toute chose qui peut avoir des origines culturelles.

### **3.2 De l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes**

La littérature retient la valeur 0.7 comme le seuil d'alerte traduisant l'existence de colinéarité entre les variables indépendantes. Au regard du tableau 4 ci-dessous, aucune valeur n'excède cette valeur. De la sorte, on conclut qu'il n'existe pas de relation de colinéarité.

Table IV : Analyse de la colinéarité entre les variables indépendantes

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
X <sub>1</sub>	1.0000				
X <sub>2</sub>	0.1964	1.0000			
X <sub>3</sub>	0.0434	0.1956	1.0000		
X <sub>4</sub>	0.0333	0.0144	0.3816	1.0000	
X <sub>5</sub>	0.4491	0.2822	-0.0123	0.0370	1.0000

Source : auteur

### 3.3 Analyse de l'hétéroscédasticité des résidus et de l'autocorrélation des erreurs

Le tableau ci-dessous montre l'existence des problèmes d'hétéroscédasticité des résidus et d'autocorrélation des erreurs dans l'ensemble des modèles étudiés. Afin d'y remédier l'estimation par la méthode des Moindre Carrés Généralisés (MCG) a été effectuée.

Tableau V : Synthèse des tests d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation

Modèles	Chi 2 de Breusch-Pagan	Présence d'hétéroscédasticité	Chi 2 de Breusch-Godfrey	Présence d'auto-corrélation	Méthode d'estimation en cas de correction
Afrique	(210.51)** *	Oui	(185.294)***	Oui	MCG
Afrique francophone	(45.81)***	Oui	2.908*	Oui	MCG
Maghreb	(1.000)	Non	(13.198)***	Oui	MCG
Nigéria	(0.39)	Non	(16.422)***	Oui	MCG
Afrique de l'Est et Australe	(105.91)** *	Oui	(20.123)***	Oui	MCG
Afrique du Sud	(1.000)	Non	(5.594)**	Oui	MCG
Banques occidentales	(34.37)***	Oui	42.348***	Oui	MCG

Source : auteur

### 3.4 Des parties prenantes dans la responsabilité environnementale des groupes bancaires implantés en Afrique

Le tableau 6 fait une synthèse des analyses économétriques obtenues grâce au logiciel Stata 12. Il regroupe les résultats obtenus en Afrique, en Afrique francophone, au Maghreb, au Nigéria, en Afrique de l'Est et Australe, en Afrique du Sud ainsi que les banques étrangères.

Tableau VI : Synthèse des analyses économétriques

	Afrique	Afrique Franco- phone	Maghreb	Nigeria	Afrique de l'Est et Australe	Afrique du Sud	Banques occidenta- les
R <sup>2</sup>	0.467 (210.5) ***	0.240 (45.81) ***	0.498 (91.46) ***	0.332 (27.39) ***	0.307 (31.45) ***	0.160 (86.57) ***	0.160 (86.57) ***
Constan- te	-0.362 (-5.97) ***	0.689 (2.64) ***	-0.933 (-3.78) ***	0.201 (0.97)	0.077 (0.41)	-0.561 (-2.71) ***	0.340 (0.74)
X <sub>1</sub>	0.160 (9.90) ***	-0.120 (-1.41)	0.275 (4.46) ***	-0.027 (-0.43)	0.021 (0.35)	0.268 (6.28) ***	0.190 (0.21)
X <sub>2</sub>	0.561 (1.34)	-0.08 (-0.08)	2.11 (3.01) ***	2.057 (2.02) **	-2.844 (-2.27) **	-0.413 (-0.50)	0.356 (0.45)
X <sub>3</sub>	0.132 (3.52) ***	0.542 (4.78) ***	0.086 (1.74) *	0.213 (1.85) *	0.104 (1.55)	-0.131 (-1.02)	0.228 (3.18) ***
X <sub>4</sub>	0.117 (2.40) **	-0.127 (-1.00)	0.180 (2.31) **	-0.104 (-0.62)	0.378 (4.27) ***	0.764 (6.58) ***	0.045 (0.38)
X <sub>5</sub>	0.368 (2.46) **	0.182 (0.41)	0.979 (2.46) **	0.695 (3.38) ***	0.115 (0.26)	-1.722 (-3.16) ***	0.956 (3.70) ***
Fisher	(37, 274) (16.00) ***	(2, 28) (3.59) *	(5, 37) (18.75) ***	(7, 52) (1.85) *	(5, 39) (6.59) ***	(5, 35) (9.58) ***	(5, 58) (16.70) ***
Hausman	(1.21)	(-102.88)	(60.92) ***	(-74.16)	(23.66) ***	(0.99)	(9.21)
Breusch- Pagan	(435.74) ***	(1.000)		(0.39)		(1.000)	(34.37) ***

\*, \*\*, \*\*\* différence significative respectivement au seuil de 10%, 5% et 1%

Source : auteur

X<sub>1</sub> = les salariés, X<sub>2</sub> = les managers, X<sub>3</sub> = les institutionnels, X<sub>4</sub> = les actionnaires étrangers, X<sub>5</sub> = les femmes

A la lecture du tableau ci-dessus, on remarque que le R<sup>2</sup> de chaque modèle étudié est significatif à un seuil de 1%. Ceci démontre que les parties prenantes affectent considérablement le niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires implantés en Afrique ainsi que dans toutes les régions considérées (Afrique francophone, Maghreb, Nigéria, Afrique de l'Est et

Australe, Afrique du Sud et occident). Ainsi, on conclut d'une validation des postulats paternalistes dans cette étude. L'Afrique étant au centre de cette recherche, la suite ce travail présente les résultats observés sur ce continent ainsi que les divergences des comportements des parties prenantes dans les sous-régions.

### **3.4.1 Des parties prenantes au cœur des stratégies environnementales des groupes bancaires en Afrique**

Les analyses économétriques montrent que les parties prenantes étudiées influencent positivement le niveau de protection de l'environnement par les banques multinationales implantées en Afrique. Cette relation de causalité est d'ailleurs significative pour les salariés, les institutionnels, les actionnaires étrangers et les femmes. On peut donc dire que la responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique est une réaction aux aspirations écologiques des stakeholders. Toutefois, l'absence de significativité notée dans la relation entre les managers et la performance environnementale peut traduire le moindre intérêt de ces acteurs. En effet, Rahman et Barua (2016) montrent que les dirigeants sont plus préoccupés par les activités de banque (octroi des crédits, collecte de l'épargne, etc.) plus à même de garantir la pérennité de l'emploi et celle de l'entreprise que les questions environnementales.

### **3.4.2 Le rôle consacré des salariés au Maghreb et en Afrique du Sud**

Le tableau 6 montre que les salariés affectent positivement et significativement le niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires au Maghreb et en Afrique du Sud. Ce résultat conforte les axiomes de la théorie des parties prenantes, les travaux d'Islam et Hasan (2015) ainsi que Ahmad et al (2013) au Bangladesh. Il manifeste le capital humain indispensable à la mise en place des banques vertes. Toutefois, on observe que le nombre d'employés influence de façon non considérable la performance environnementale des banques multinationales originaires d'Afrique francophone, du Nigéria, de l'occident et de l'Afrique de l'Est et Australe. Cette conclusion mitigée est contraire à nos prédictions. Dans une posture similaire, Rahman et Barua (2016) concluent que les employés sont parfois réticents à la mise en place des institutions financières vertes, faute de connaissances appropriées.

### **3.4.3 Vers une moindre responsabilité environnementale des banquiers**

Cette étude démontre que la propriété managériale est positivement et significativement corrélée au niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires nigériens et maghrébins. Cette conclusion corrobore le précepte de la théorie des parties prenantes et les

travaux de Zahra et al (1993) aux Etats-Unis ainsi que Jiang et al (2013) en Chine. Dans cette optique, on peut dire que les banquiers s'investissent dans des questions environnementales afin d'améliorer leur *capital réputationnel*. Toutefois, on constate que cette forme de propriété n'est pas significativement associée à la performance environnementale des banques en Afrique francophone, en Afrique du Sud et en occident. Cette influence est d'ailleurs négative et significative pour les banques d'Afrique de l'Est et Australe. Ces derniers résultats sont contraires à nos prédictions et confortent les travaux de Rahman et Barua (2016) au Bangladesh. Ces auteurs concluent d'ailleurs que les banquiers sont plus préoccupés par les activités traditionnelles des institutions financières que les questions écologiques, car garantissant la pérennité de leur emploi et la survie de la banque.

#### **3.4.4 Des institutionnels à la responsabilité environnementale discutée**

Le tableau ci-dessous montre que la propriété institutionnelle n'est pas significativement corrélée au niveau de protection de l'environnement des holdings bancaires originaires de l'Afrique du Sud et de l'Afrique de l'Est et Australe. Ce résultat mitigé est contraire à nos prédictions et conforte la pensée de Haigh et Hazelton (2004) et Telle (2006). Il peut traduire l'intéressement de ces actionnaires aux questions financières, plutôt qu'aux exigences écologiques. Toutefois, on note que la proportion d'investisseurs institutionnels influence positivement et significativement la responsabilité environnementale des groupes bancaires du Maghreb, de l'Afrique francophone, du Nigéria et de l'occident. Un constat analogue est établi par Zahra et al (1993) aux États-Unis et Wahba (2010) en Egypte. Ce dernier auteur conclut d'ailleurs que les institutionnels égyptiens se servent de la responsabilité environnementale pour limiter du pouvoir discrétionnaire des managers. Dans une optique cognitiviste, la diversification du portefeuille de ces actionnaires induit l'acquisition d'une connaissance environnementale spécifique qui est alors transférée à l'ensemble des investissements.

#### **3.4.5 Le rôle mitigé des actionnaires étrangers au Nigéria, en Afrique francophone et au sein des banques occidentales**

Les analyses économétriques démontrent que les investisseurs étrangers n'influencent pas considérablement la responsabilité environnementale des groupes bancaires du Nigéria, de l'Afrique francophone et de l'occident. Cette conclusion est contraire aux prédictions. Dans une posture similaire, Vernon (1998) démontre que les multinationales bénéficient des différences de régulation entre les pays où ils opèrent. Ainsi, ils polluent davantage dans les régions où la législation environnementale est moins développée. Cependant, on note que la propriété

étrangère affecte positivement et significativement le niveau de protection de la nature des banques au Maghreb, en Afrique du Sud ainsi qu'en Afrique de l'Est et australe. Des similitudes peuvent être faites avec les travaux de Hua et Yanhong (2002) ainsi que Jiang et al (2013) en Chine. Ces derniers résultats corroborent la quatrième hypothèse de cette étude et les postulats paternalistes. Conformément à Rappaport et Flaherty (1992), on conclut que les actionnaires étrangers autorégulent leur conduite écologique en exportant les meilleures normes vers les pays où la réglementation est laxiste.

#### **3.4.6 L'éco féminisme des banques maghrébines, nigérianes et occidentales**

Les analyses économétriques montrent que la proportion de femmes au sein des conseils d'administration affecte positivement et significativement le niveau de performance environnementale des groupes bancaires maghrébins, nigériens et occidentaux. Ce résultat corrobore les postulats éco féministes et notre cinquième hypothèse dans ces contextes. Li et al (2016) ainsi que Kassinis et al (2016) ont abouti à un constat analogue aux Etats-Unis. Le conseil d'administration étant par essence une instance de contrôle, cette conclusion démontre les capacités de protection de l'environnement par le genre féminin. A contrario, on note que la parité n'influence pas significativement le niveau de responsabilité environnementale des banques multinationales de l'Afrique francophone et de l'Afrique de l'Est et Australe. Mieux encore, cette variable est négativement et significativement associée au niveau de préservation de la nature par les établissements financiers sud-africains. La littérature démontre que Paradas et al (2013) et Fredell (1996) ont abouti à un résultat similaire. Dans la réalité, ce résultat traduit la discrimination des femmes au sein des banques. Cette sous-représentation ne permet pas aux organisations bancaires de bénéficier des présumés bienfaits de l'éco féminisme<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Le paradigme éco féministe postule que les femmes, contrairement aux hommes, ont des prédispositions naturelles à préserver la nature. En effet, de par leur capacité génitrice, elles sont plus proches de l'environnement que le genre masculin. De la sorte, elles sont plus protectrices des écosystèmes.

## Conclusion générale

En se fondant sur les postulats paternalistes, la présente recherche se propose d'analyser l'influence des parties prenantes sur le niveau de responsabilité environnementale 42 groupes bancaires implantés sur le continent africain entre 2005 et 2014. Pour cela, les données utilisées émanent des rapports annuels de ces organisations. Au terme d'une régression en données de panel, on constate que le modèle employé affecte significativement (à un seuil de 1%) la performance environnementale des banques multinationales de l'ensemble des régions étudiées (Afrique, Afrique francophone, Maghreb, Nigéria, Afrique de l'Est et Australe, Afrique du Sud et banques occidentales). Ceci permet de conclure à une validation des prémisses de la théorie des parties prenantes en Afrique. De même, les analyses économétriques montrent que les salariés, les investisseurs institutionnels, les actionnaires étrangers et les femmes influencent positivement et significativement le niveau de responsabilité environnementale des groupes bancaires implantés sur le continent africain.

Au final, cette étude démontre l'importance des parties prenantes dans la responsabilité environnementale des banques en Afrique et recommande une plus grande intégration des acteurs dans la mise en place des stratégies vertes. Toutefois, elle gagnerait à intégrer davantage des ayant droits et notamment les communautés ; toute chose constituant un axe de recherche porteur.

## Références bibliographiques

- Ahmad F., Zayed M. et Harun A. 2013. Factors Behind the Adoption of Green Banking by Bangladeshi Commercial Banks, *ASA University Review*, 7, 2, 241-255.
- Boubakar H. et Nekhili M. 2007. Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : une analyse théorique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225, p. 167-176.
- Canadian Bankers Association, 2014. *Banks and Environment*. [www.cba.ca](http://www.cba.ca).
- Davis K. et Blomstrom R. 1975. *Business and Society: Environment and Responsibility*. (3rd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Fredell K. 1996. *Women and Sustainable Development: An Empirical Analysis of Ecofeminism*. Thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, University of Calgary.
- Freeman R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Friedman M. 1970. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine (13 September).
- Haigh M. et Hazelton J. 2004. Financial Markets: a Tool for Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 52, 1, 59–71.
- Hua W. et Yanhong J. 2002. *Industrial ownership and environmental performance: evidence from china*. World Bank Policy Research Working Paper N° 2936, December 2002.
- Islam S. et Hasan M. 2015. Reasons Behind the Practices of Green Banking by Commercial Banks: A case study on Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, 7, 22, 51-59.
- Jiang L., Lin C. et Lin P. 2013. The Determinants of Pollution Levels: Firm Level Evidence from Chinese Manufacturing, *Journal of Comparative Economics*, 42, 118–142.
- Josée S., Camille C. et Kristina P. 2013. Développement durable et PME : les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes ? *INFOPME*, 13, 2, 8.
- Kassinis G., Panayiotou A., Dimou A. et Katsifaraki G. 2016. Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, DOI: 10.1002/csr.1386
- Korten D. 1995. *When corporations rule the world*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Li J., Zhao F., Chen S., Jiang W., Liu T. et Shi S. 2016. Gender Diversity on Boards and Firms' Environmental Policy, *Business Strategy and the Environment*, DOI: 10.1002/bse.1918.

Megevand C. 2013. *Dynamiques de déforestation dans le bassin du Congo: Réconcilier la croissance économique et la protection de la forêt*. Working paper, World Bank, Washington, DC.

NEPAD-OCDE 2009. *Afrique : développer les marchés financiers pour la croissance et l'investissement*, document de travail de la réunion ministérielle et la table ronde d'experts de l'initiative NEPAD-OCDE, 25p.

Paradas A., Debray C., Revelli C. et Courrent J. 2013. Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 4, 97, 187-207.

Rahman M. et Barua S. 2016. The Design and Adoption of Green Banking Framework for Environment Protection: Lessons from Bangladesh, *Australian Journal of Sustainable Business and Society*, 2, 1, 19.

Rappaport A. et Flaherty F. 1992. *Corporate responses to environmental challenges: Initiatives by multinational management*. New York: Quorum Books.

Telle K. 2006. It Pays to be Green – a Premature Conclusion, *Environmental and Resource Economics*, 35, 195–220

Vernon R. 1998. *In the Hurricane's Eye: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wahba H. 2010. How do Institutional Shareholders Manipulate Corporate Environmental Strategy to Protect their Equity Value? A Study of the Adoption of ISO 14001 by Egyptian Firms, *Business Strategy and the Environment*, 19, 495–511.

Zahra S, Oviatt B. et Minyard K. 1993. Effects of Corporate Ownership and Board Structure on Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 336–340.

Zanga Ongbwa P. D. (2020) « Les investisseurs sont-ils favorables à une finance durable en Afrique ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3, N° 4, p. 450 – 470.

Zanga Ongbwa P. D (2021), « La responsabilité sociétale est-elle féminine ? L'expérience des banques transfrontalières en Afrique », *Finance & Finance Internationale*, N°21, p. 2 – 16.

## Analyse technique ou Analyse fondamentale Impacts sur le marché boursier marocain

## Technical Analysis or Fundamental Analysis Impacts on the Moroccan Stock Market

Auteur 1 : NABOUK Mohamed

NABOUK Mohamed,  
Professeur de l'enseignement supérieur Habilité.  
Université Hassan 1er.  
Faculté d'Economie et de Gestion  
[m.nabouk.m@gmail.com](mailto:m.nabouk.m@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 :** Nabouk. M (2021) « Analyse technique ou Analyse fondamentale Impacts sur le marché boursier marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 234-251.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5650066

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Selon les tenants de la théorie de l'efficacité des marchés, il est impossible de battre le marché, quelle que soit la méthode utilisée : analyse technique ou analyse fondamentale. Les deux types d'analyse préconisent le contraire. Ainsi, l'analyse technique propose de prédire les mouvements du marché alors l'analyse fondamentale propose de chercher les éventuels écarts entre la valeur intrinsèque et la valeur. En cette période de turbulence des marchés caractérisée par la pandémie de la COVID-19, les deux analyses, techniques et fondamentales, trouvent un champ très fertile pour élaborer des stratégies d'investissement en bourse. Dans ce contexte notre article s'intéressera tout d'abord à l'impact de cette crise sur le marché boursier en termes de volume, volatilité et niveau de valorisation. Ensuite, de définir l'analyse adéquate pour investir en marché boursier marocain et enfin de poser la question : le marché boursier est-il correctement sur évalué dans ce contexte de pandémie ?

**Mots clés :** analyse technique, analyse fondamentale, indice MASI, volatilité, PER (price earning ration).

**Abstract :** The advocates of the efficient market theory that it is impossible to beat the market no matter what method you use: technical analysis or fundamental analysis. Both types of analysis advocate the opposite. Thus, technical analysis proposes to predict market movements while fundamental analysis proposes to look for the possible ones between intrinsic value and value. In this period of market turbulence characterized by the COVID-19 pandemic, both analyzes, technical and fundamental, find a very fertile field for developing stock market investment strategies. In this context, our article will first look at the impact of this crisis on the stock market in terms of volume, volatility and valuation level. Then, to define the appropriate analysis for investing in the Moroccan stock market and finally to ask the question: is the stock market correctly over-valued in this context of a pandemic?

**Keywords :** technical analysis, fundamental analysis, MASI index, volatility, PER (price earning ration).

## Introduction :

Les défenseurs de la théorie de l'efficacité des marchés sont souvent en désaccord avec l'analyse fondamentale et l'analyse graphique. Les théoriciens de l'efficacité des marchés soutiennent en effet qu'il est impossible de battre le marché, quelle que soit la méthode utilisée. L'argument avancé est que toute opportunité d'un retour sur investissement supérieur à la moyenne dû à une inefficacité est presque immédiatement corrigée par les innombrables intervenants du marché, empêchant quiconque de nettement battre les indices à long terme. Donc la prévision boursière serait vaine à partir des séries des rendements puisque le processus de prix des actions suit une marche aléatoire.

Pour les professionnels de la bourse, il est possible d'anticiper les mouvements futurs des prix des actions. Pour cela deux courants s'opposent :

\* **Le premier** préconise une analyse technique chartiste ou graphique.

\* **le deuxième** préconise une analyse fondamentale ou intrinsèque.

Par opposition aux paradigmes de la finance moderne, particulièrement la rationalité des investisseurs et l'efficacité des marchés boursiers, l'industrie du domaine financier a développé deux types analyses pour définir une stratégie d'investissement en bourse : l'analyse technique et l'analyse fondamentale.

Le problème des décisions boursières peut appréhender deux manières :

- Se poser la question : faut-il acheter ou vendre le titre ABC.
- Se poser la question : quand acheter ou vendre le titre ABC.

L'analyse fondamentale a tendance à poser la première question alors que l'analyse se pose la deuxième question.

Depuis et pendant cette période pandémie, les marchés boursiers mondiaux ont été affectés fortement : baisse du volume des transactions, augmentation de la volatilité dans un environnement plus ou moins réticent quant à une véritable reprise économique et un retour vers la normalité.

Dans ce contexte quelle stratégie de trading doit on privilégier : l'analyse technique ou l'analyse fondamentale ?

Avant de débattre de cette question, il est nécessaire :

- De rappeler brièvement les principes de base de l'analyse technique et l'analyse fondamentale ?
- Les avantages de chaque analyse par rapport à l'autre et quelle analyse à privilégier ?

- Les principales conséquences de cette pandémie sur le marché boursier marocain ?
- L'analyse fondamentale ou analyse technique ?
- La chute de l'activité boursière et la dégradation des indicateurs économiques a-t-il modifier le niveau de valorisation ?

## **1- Revue sur Les fondements de base de l'analyse technique et l'analyse fondamentale.**

### **1-1 Les fondements de base de l'analyse technique.**

#### **1-1-1- Principe.**

Dans le domaine du trading, l'analyse technique est une prédiction des variations de prix dans le futur, basée sur l'analyse des variations de prix dans le passé. L'analyse technique comprend l'étude des figures chartistes et l'identification des régularités. Les calculs mathématiques et statistiques sont souvent utilisés pour convertir les modèles et les figures formés sur le graphique, pour déterminer quels modèles peuvent être ouverts à la négociation et donner un conseil au trader

Ainsi, de l'analyse technique découle trois caractéristiques :

- L'analyse du marché de l'évolution du marché dans sa totalité : Le marché prend tout en compte. Ce principe constitue la clé de voute de l'analyse technique. Ainsi tout ce qui peut influencer la valeur des actifs est reflété dans le prix sur le marché. Par conséquent, il suffit de s'intéresser à l'évolution du prix.
- De L'étude graphique, en partant de la prémisse, que seule la courbe des prix indique la présence d'acheteur ou de vendeur peut être prise en compte afin de déterminer la suite des choses : Les cours suivent des tendances à la hausse ou à la baisse en admettant des fluctuations aléatoires mineures.
- La prévision des tendances futures à partir la lecture de la suite des graphiques en s'appuyant sur des outils statistiques et mathématiques pour consolider les prévisions. L'histoire a tendance à se répéter puisque l'observation empirique a démontré que des configurations ont donné des bons résultats alors on estime que ça sera de même dans le futur.

### **1-1-2- L'interprétation psychologique.**

L'analyse technique s'appuie sur la psychologie de marché, c'est-à-dire sur l'influence que des représentations (euphorie, peur, attentisme, etc.) auront sur les cours. L'attrait de l'analyse technique réside plus particulièrement dans l'interprétation du graphique pour arriver à mieux comprendre la psychologie de la foule.

Les tendances haussières et baissières sont des phases de momentum qui sont engendrées par l'attitude générale des investisseurs par rapport à une entreprise ou à un secteur d'activité. Autrement dit, un fort mouvement du prix de l'action à la hausse est souvent le reflet d'un sentiment d'optimisme et d'une grande excitation de la part du marché. L'inverse est aussi vrai. Un titre qui évolue dans une tendance baissière se traduit par une perception pessimiste et cause une pression du côté des vendeurs. Tant qu'il n'y a pas un changement d'attitude, il ne devrait pas se produire de renversement de tendance.

### **1-2- Fondement de l'analyse Analyse fondamentale.**

Comme son nom l'indique, ce type de paradigme envisage les fondamentaux comme indicateurs de l'évolution à la hausse ou à la baisse d'un titre, d'une action ou tout autre objet de spéculation. Ainsi, l'exercice que tentera d'effectuer le trader dans une perspective de l'analyse des fondamentaux est de mettre en lumière les éléments qui accordent la valeur à l'objet de spéculation en particulier afin d'identifier la valeur intrinsèque ou réelle de l'objet en question. La prémisse de l'analyse fondamentale est qu'il peut exister une disparité entre le prix que les marchés accordent à un actif ou instrument financier. Avec ce paradigme, la stratégie de trading consistera alors à trouver les endroits où les marchés sous-estiment ou surestiment la valeur d'une action par exemple. En d'autres termes, les adeptes de l'analyse des fondamentaux partent de l'hypothèse que les éléments de la valeur intrinsèque d'un objet spéculatif viendront à se refléter dans le prix auquel il se négocie. En résumé, on retient les caractéristiques de l'analyse fondamentale suivantes :

- Elle se concentre sur les éléments constituant la valeur intrinsèque et réelle.
- Elle suppose qu'il peut exister une différence entre la valeur réelle et le prix de négociation.
- Hypothèse que les prix sur les marchés d'un instrument financier spéculatif s'ajusteront à la valeur réelle de celui-ci.
- L'analyse des fondamentaux est multifactorielle et combine des éléments d'ordre micro-économique et macro-économique.

## **2- Les avantages de chaque analyse par rapport à l'autre ?**

### **2-1- Les forces de l'analyse technique par rapport à l'analyse fondamentale.**

Avec l'analyse technique on s'intéresse directement aux prix, aux mouvements du marché. On se concentre sur ce qu'il advient et non sur ce qu'il devrait advenir. Si on se cantonne à analyser et interpréter, l'analyse technique évite de faire des prévisions long terme. L'important dans l'analyse technique c'est de se focaliser sur les prix, et de ne pas perdre son temps à se demander ce que les statistiques veulent dire. Il faut suivre le marché, car le marché a toujours raison.

L'analyse technique diffère en ce sens qu'elle ne cherche pas la valeur intrinsèque d'un objet de spéculation pour déterminer l'évolution de son prix, mais part de la prémisse que seule la courbe des prix indique la présence d'acheteur ou de vendeur peut être prise en compte afin de déterminer la suite des choses.

Cette différence donne à l'analyse technique par rapport à l'analyse fondamentale des avantages, essentiellement.

- **L'importance des tendance courtes.**

Pour l'analyse technique, à l'intérieur d'une tendance longue, il peut y avoir des tendances courtes profitables pour le trading boursier. Ainsi une tendance longue baissière peut briser par une tendance haussière courte et vice versa. Contrairement à l'analyse fondamentale s'intéresse à la tendance générale et à long terme.

- **L'anticipation de l'information.**

A partir des outils appropriés, l'analyse est capable d'anticiper l'arrivée d'une nouvelle information en repérant son signal sur le marché avant qu'elle soit disponible publiquement. Contrairement à l'analyse fondamentale ne se prononce qu'après la publication de l'information pour étudier son impact sur la valeur fondamentale d'un titre.

- **La prise en compte de l'irrationnel .**

L'une des caractéristiques du marché c'est son caractère versatile. Le marché ne réagit pas toujours de la même façon face à la même information. Ce constat révèle que des facteurs psychologiques (cupidité et peur) sont des éléments explicatifs que préconise les adeptes de la finance comportementale. Cette part d'irrationnalité est observé par l'analyse fondamentale dans sa démarche d'évaluations des prix des actifs par le MEDAF. Ce dernier est incapable d'expliquer les écarts entre la droite SML et les rendements observés.

Cette irrationnalité est une constante observée sur les marchés financiers, quel que soit le temps et l'espace d'où l'importance et la suprématie de l'analyse technique.

- **Le problème du timing.**

La détention d'une information fondamentale pour évaluer la valeur intrinsèque ne permet pas d'agir immédiatement sur le marché (acheter, conserver ou vendre un titre) du moment il faut attendre que cette information soit diffusée pour partager la même conclusion sur un titre. Cette condition affecte le timing de la décision boursière parfois c'est trop tard ou très tôt. Contrairement, l'analyse technique permet d'agir au bon moment dès que le marché envoie des signaux détectables.

### **2-2-Les avantages de l'analyse fondamentale par rapport à l'analyse technique.**

Les analystes fondamentaux se focalisent sur l'état général de l'économie, des taux d'intérêt, les profits de l'entreprise, etc. Ils disent qu'il arrive que le marché évalue mal le cours d'une action à court terme mais qu'il finira par corriger le cours sur du long terme. **Les fundamentalistes achètent le titre mal valorisé et attendent que le marché reconnaisse l'erreur et revalorise le titre.** Par conséquent, plusieurs avantages sont l'actif de l'analyse fondamentale :

- **Permettre de comprendre les causes qui dirigent les mouvements** du marché ou d'une action. La compréhension de la dynamique des marchés ou d'une action est essentielle pour maintenir une position aussi longtemps que les conditions qui l'ont déclenché, persistent.
- **Eviter plus facilement de paniquer** face à une volatilité élevée si le fondamentaux des titres sont solides et fiables.
- **Les signaux ou les recommandations d'achat ou de vente d'un titre sont rarement contradictoires**, alors qu'il est très fréquent pour l'analyse technique vu la multiplicité des indicateurs et le caractère subjectif dans leur interprétation.
- **L'analyse technique ne peut pas prédire les mouvements futurs** car toutes les données dans le passé ont déjà été prises en compte et donc analyser les mouvements de cours dans le passé n'apportera aucun aperçu sur les mouvements futurs.
- **L'analyse fondamentale permet de comprendre la corrélation entre des changements économiques ou des nouvelles et les changements des cours.**
- **L'analyse technique manque sérieusement de fondements scientifiques prouvés** et son fondement reste principalement subjectif. Par exemple, le positionnement des

lignes de support ou de résistance, ou la détection de figures chartistes tirées par les cheveux.

- **Les données passées ne peuvent servir à prévoir toujours le futur en période d'accalmie.**
- L'analyse technique a **tendance à auto-réaliser ses propres prévisions** en provoquant les mouvements de cours qui ont été prédits.

### **2-3- Qu'est-ce qui est le plus efficace pour investir : l'analyse technique ou l'analyse fondamentale?**

De nombreux investisseurs se retrouvent dans un camp ou dans un autre et soutiennent que seul l'un ou l'autre est la bonne façon d'investir.

Il est clair que l'analyse fondamentale présente des arguments forts par rapport à l'analyse technique par son objectivité et sa démarche scientifique en privilégiant les fondamentaux macro-économique et micro-économique.

Mais, l'observation des comportements sur les marchés a démontré que ce dernier sont régis par la psychologie des foules. Cette psychologie des marchés d'hier est la même qu'aujourd'hui. C'est pour cela que l'on peut parler de résistances et supports, parce que le marché a une mémoire.

Les traders purement techniques manquent de données fondamentales utiles et les traders fondamentaux passent à côté de signaux techniques très utiles.

En définitif, le trading n'est pas une science parce que la psychologie humaine est un mélange de science et d'art. Les deux approches sont complémentaires. Ainsi construire une stratégie de trading sur la base uniquement sur l'analyse ou fondamentale ou l'analyse technique serait insuffisant. Il est nécessaire de combiner les deux analyses pour un meilleur résultat.

### **3- L'impact de la pandémie de Covid 19 et stratégie de trading**

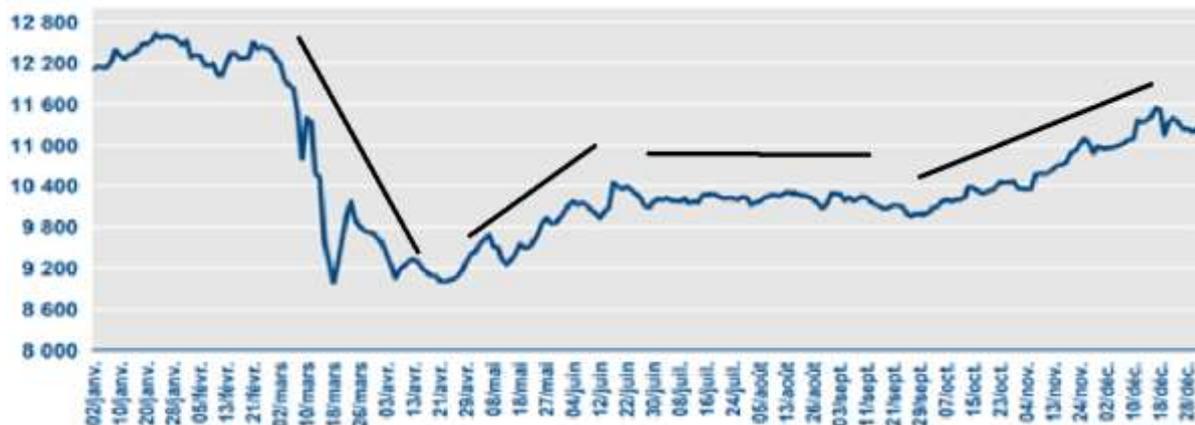
#### **3-1- L'impact de la pandémie sur le marché boursier marocain.**

La pandémie de Covid-19, cette crise sans précédent, aussi bien par sa nature que par l'ampleur de ses conséquences, affecté les marchés boursiers. Cette pandémie a frappé une large partie du monde et mis à mal l'économie mondiale. Les marchés de capitaux ont enregistré une volatilité et des baisses importantes des prix des actifs financiers, rendant nécessaire l'adoption par les autorités publiques et les régulateurs des marchés financiers de mesures adaptées à cette situation.

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Volume du marché en MMD	72 736,56	69 737,59	52 687,85	75 394,65	55 776,6

(Source rapport des statistiques 2020, site de la bourse de Casablanca)

Il est évident que cette crise a affecté les performances du marché boursier marocain. Le graphique suivant relatif à l'évolution du principal indice de la place de Casablanca, illustre clairement l'impact de cette pandémie.

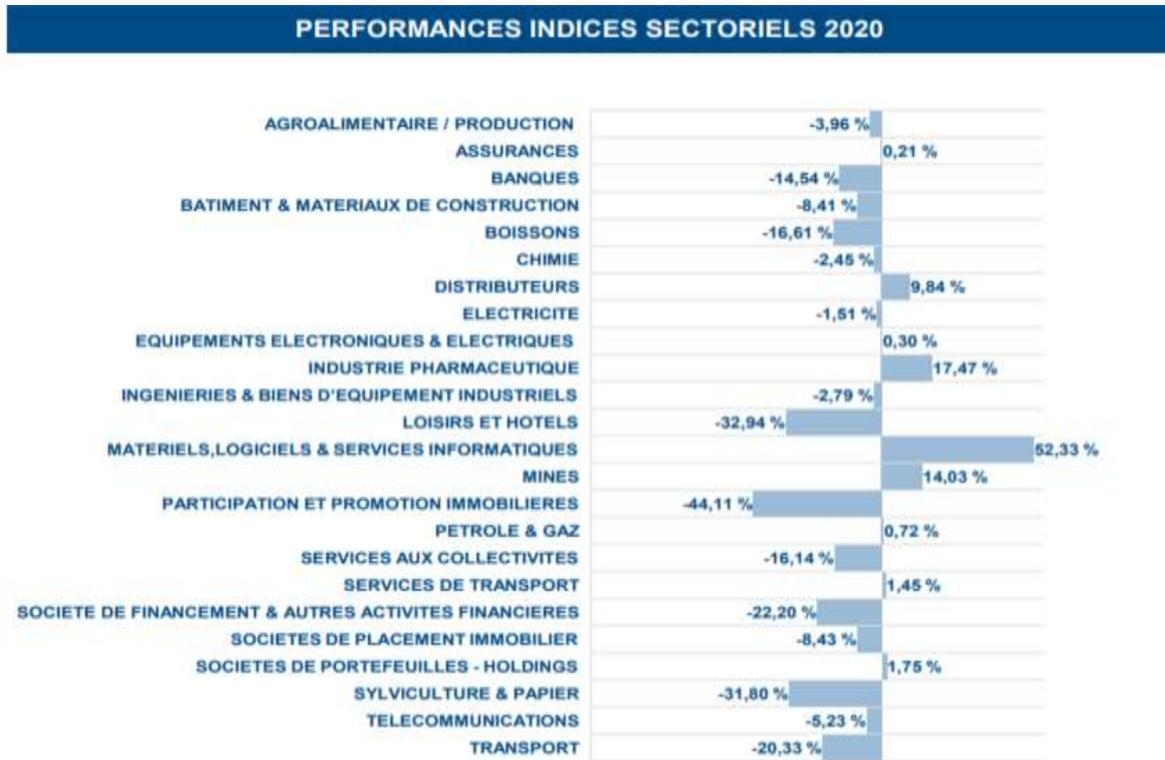


(Source rapport des statistiques 2020, site de la bourse de Casablanca)

Le graphique ci-dessus marque les principaux faits qui ont marqué le marché marocain.

- Le marché a commencé à baisser avant même l'annonce du premier cas de Covid-19 au Maroc ( le 2 mars), cela par anticipation et en lien avec la situation au niveau international. Une chute prononcée de **26% a été enregistrée en 11 séances seulement.**
- Ensuite, il a eu reprise ou un "rebond technique" suite à la bonne gestion de la crise au niveau national et grâce aux mesures d'accompagnement qui ont été mises en place par les autorités pour accompagner plusieurs secteurs d'activité. Du 18 mars, le point le plus bas du marché, jusqu'au Jeudi 4 juin, le marché a gagné **12%.**
- **A partir début juin jusqu'à début septembre, c'est une période relativement calme jusqu'à l'annonce de l'avènement d'un nouveau vaccin qui a déclenché un cycle haussier jusqu'à la fin de l'année.**

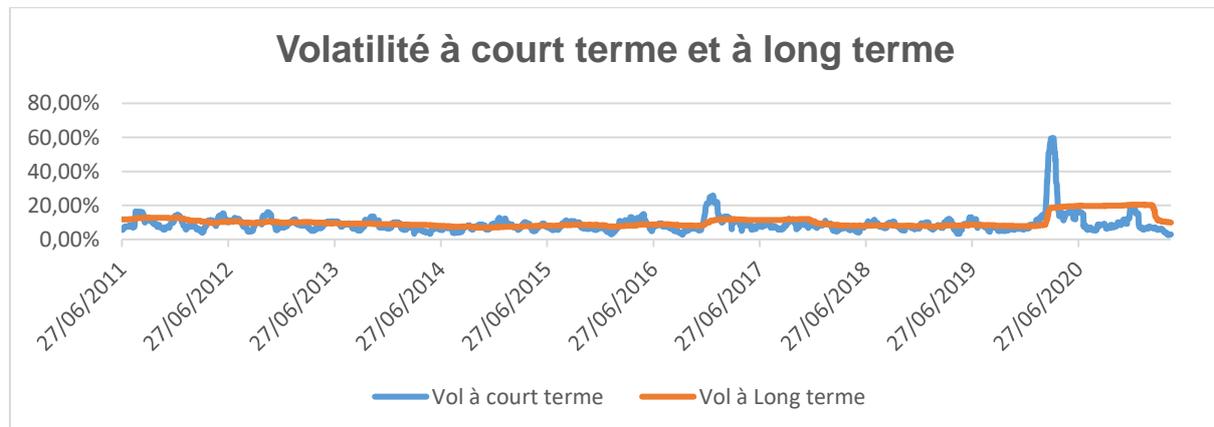
Sur le plan sectoriel, la crise a affecté les différents secteurs de manière inégale comme le montre le graphique suivant :



(Source rapport des statistiques 2020, site de la bourse de Casablanca)

### Impact sur la Volatilité générale du marché.

L'incidence du nouveau coronavirus (COVID a entraîné des fortes fluctuations des cours des actifs et donc à l'augmentation de la volatilité des marchés boursiers à la fois la volatilité à court terme<sup>1</sup> et la volatilité à long terme<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Volatilité à court terme est calculée sur la base de l'écart type quotidien des rentabilité logarithmiques de 20 jours annualisée.

<sup>2</sup> Volatilité à long terme est calculée sur la base de l'écart type quotidien des rentabilité logarithmiques de 250 jours annualisée

Afin de limiter la forte volatilité des cours des instruments cotés à la Bourse de Casablanca, deux mesures ont été déployées :

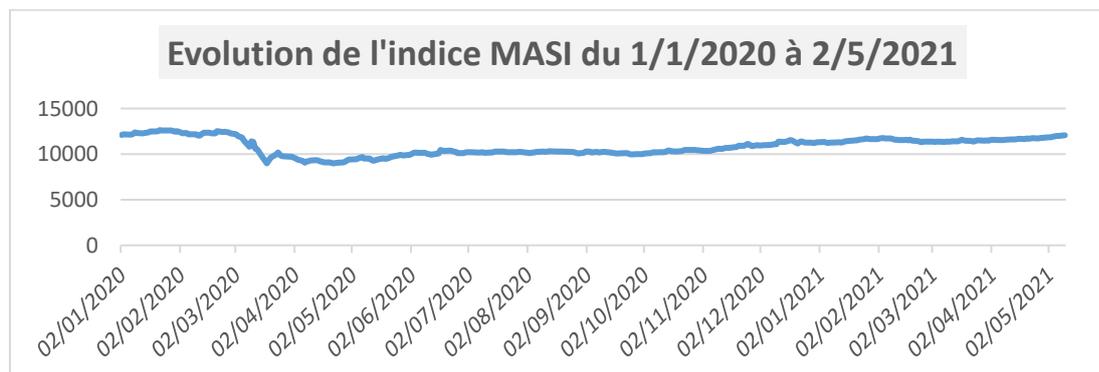
- Resserrement des seuils de variation maximale applicable aux instruments financiers inscrits à la cote. A compter du 17 mars 2020, la variation maximale de cours L'AMMC se mobilise contre la propagation du Coronavirus et pour la préservation de l'économie nationale l'AMMC autorisée est de 4% pour les actions les plus liquides (au lieu 10%) et de 2% pour les autres titres de capital (au lieu de 6%).
- Aménagement des horaires de cotation, de traitement et de dénouement des opérations sur instruments financiers, en concertation avec les acteurs du marché concernés.

### **3-2- Stratégie de trading : analyse technique ou analyse fondamentale.**

#### **3-2-1- Marchés financiers : quelle tendance pour les cours des actions en 2021 ?**

Faut-il anticiper une poursuite du rebond ou une rechute pour l'année 2021 sur les marchés actions, après le rallye consécutif au krach boursier éclair de début 2020 ?

La montée des cours de Bourse engagée au printemps 2020 s'est poursuivie à un rythme effréné au premier trimestre 2021. Le signe d'un optimisme retrouvé quant aux perspectives de normalisation de l'économie, bien aidé par les campagnes de vaccination. À tel point que le MASI a fini par gommer ses pertes nées de la chute-éclair des cours entre la fin février et le début du mois de mars de l'an passé. De même La volatilité du marché a presque retrouvé les niveaux habituels d'avant crise particulièrement la volatilité à court terme qui plus réactif par rapport à la volatilité à long terme.



**Source : Auteur donnée préparée et présentée à partir des informations disponibles sur le site la SBVC.**

Performance glissante	YTD	1 an	3 ans
Performance (-)	18	18	51
Performance (+)	55	55	22

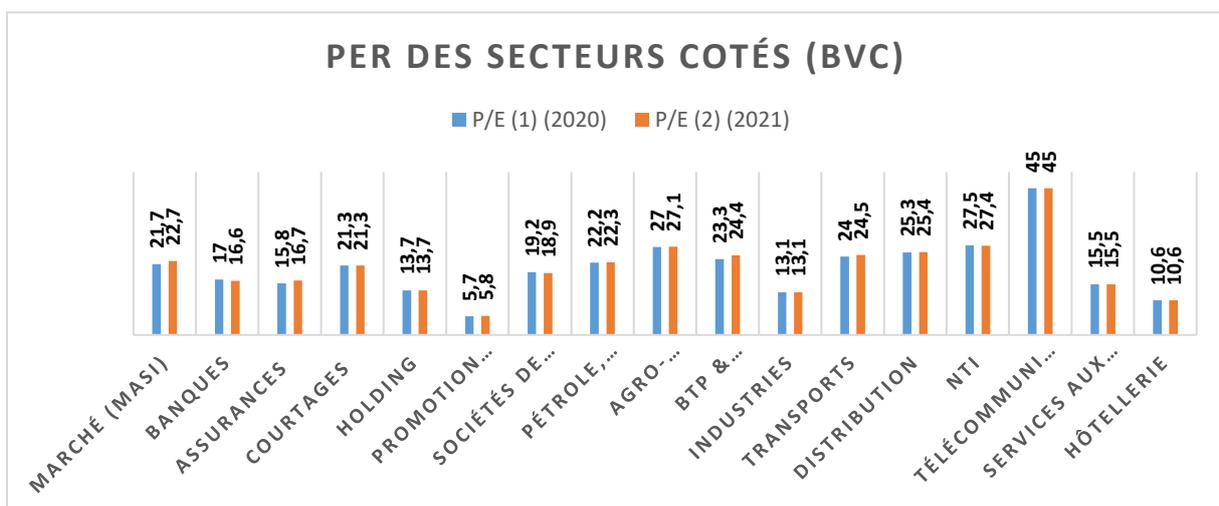
Source : Auteur donnée préparée et présentée à partir des informations disponibles sur le site la SBVC

Cette reprise éclaire dont l'impact sur les marchés s'est résorbé aussi rapidement, n'a pas profiter à l'ensemble des titres cotés et les valorisations des sociétés restent impactées essentiellement pour les secteurs très touchés. La question qui se pose : Reste-t-il encore opportunités d'investissement alors que la valorisation de la quasi-totalité des secteurs a rattrapé son retard, voire bénéficié d'anticipations sur la réouverture de l'économie ?

### 3-2-2- Pourquoi l'analyse fondamentale ?

En dépit d'une situation économique historiquement difficile et d'un marché financier offrant très peu de visibilité, la sélection des valeurs. Comme toujours, une sélection de titres de qualité et porteurs s'impose. Mais un peu plus qu'à l'accoutumée. D'où l'importance de l'analyse fondamentale par rapport à l'analyse technique.

**Le marché marocain cote toujours à des niveaux très élevés par rapport à des places comparables.** Les krachs boursiers sont durs, mais ont quelque chose de bon : ils permettent aux places boursières de redescendre un peu et de retrouver au passage leur attractivité en termes de valorisation. Ce qui attire de nouveau les investisseurs et participe à la relance. C'est ainsi le niveau du multiplicateur boursier PER affiche des niveaux historiques.



Source : Auteur (graphique élaborés à partir des données du site de la SBVC)

(1) Ratio induit P/E ou PER de 2020 est calculé sur la base des cours observés au 31/12/2020 et les comptes proforma.

(2) Ratio induit P/E ou PER de 2021 est calculés sur la base des cours observés actuellement (10 Mai 2021)

Le niveau des valorisations des secteurs cotés est très disparate. Ainsi, des secteurs affichent un PER supérieur à la moyenne (PER du marché) et d'autres affichent un niveau inférieur à celui du marché, soit avant même la pandémie, soit affecté par la pandémie.

L'analyse fondamentale est importante pour les secteurs sous évalués particulièrement les secteurs, touchés directement ou indirectement par la pandémie, pour vérifier leur niveau de valorisation actuelle qui est sévèrement influencés par une réaction ou volatilité excessive du marché. Elle est aussi importante pour les secteurs excessivement sur évalués.

**3-2-3- Le marché marocain est-t-il vraiment sur évalué en affichant un niveau PER élevé?**

**3-2-3- 1- Les facteurs qui influencent le niveau de valorisation.**

Partant du modèle d'évaluation à partir des DA/ futurs actualisés, supposés constants, à l'infini de Gordon Shapiro :

$$\text{Cours} = \frac{D/A}{k-g} = \frac{BPA*d}{k-k(1-d)} = \frac{BPA*d}{k*d} = \frac{BPA}{k}$$

Cours = BPA/k = BPA\* 1/k = BPA\* PER

1/k = PER ( k : c'est la rentabilité exigée ou attendue)

**k = R<sub>f</sub> + β\*(R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>)**

Avec R<sub>f</sub> : Rendement des actifs sans risque (Bon des trésors à 10% ou 5 ans)

R<sub>m</sub> : Rendement du marché (rendement de l'indice du MASI)

(R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>) : Prime du marché action marocain.

β : coefficient de sensibilité du marché en principe est égal à 1.

De cette formulation découle mécaniquement : Si R<sub>f</sub> est d'un niveau bas, le 1/k augmente et si R<sub>f</sub> est d'un niveau élevé , le 1/k diminue. Donc le niveau des taux d'intérêt pour le refinancement du trésor public impacte le niveau de valorisation. Un niveau bas attire les capitaux vers le marché action, ce qui tire les cours vers la hausse.

Cette démonstration est faite sur la base d'une hypothèse d'un taux de distribution de 100%, En intégrant la politique de distribution, **plus les taux de distribution sont élevés, plus les PER sont élevés.**

Si  $d=100\%$ ,

**D/A                      BPA                      BPA\*d                      BPA**

**Cours** = -----= -----=-----=-----

**k-g                      k-k(1-1)                      k**

Entre 2009 et 2017, le taux de distribution était aux alentours de 82%<sup>3</sup> en moyenne.

**Graphique : Évolution du taux de distribution des dividendes du secteur Télécom 2008/2019**



**Source : Note d'analyse du CDG Février 2021.**

Concernant l'évolution de cette situation pour l'année 2021 devrait se maintenir :

- Les analystes prévoient une stabilité de la courbe des taux d'intérêt du marché des bons des trésors compte des efforts déployés par les pouvoirs publics et la Banque Centrale en vue de maintenir la stabilité macroéconomique du pays, d'assurer la soutenabilité des finances publiques et de préserver la valeur du Dirham.
- Un taux de distribution historique pour 2021 aux alentours de 96%, 65/74 sociétés ont prévus des distributions des dividendes. (AGR : Attijari Global Reaserch).

<sup>3</sup> Note d'analyse CDG capital. Février 2021.

### **3-2-3- 2- Le niveau du marché boursier est-il donc juste ?**

Le PER (price earning ratio) est calculé par moyenne pondérée des PER des sociétés (pondération des PER au prorata de la capitalisation boursière de chaque société dans la capitalisation boursière de l'ensemble de l'indice).

Un PER de 22,7 pour le MASI veut fondamentalement dire que le marché «paye» 22,7 fois le bénéfice net par action (BPA) moyen de l'ensemble des sociétés qui constituent l'indice.

On peut ainsi se représenter le MASI comme une «société» dont le cours est, disons, de 12 140 MAD et dont le BPA serait de  $12\ 140 / 22,7$  soit 535MAD.

$$\text{MASI} = 12\ 140 \text{ et un PER} = 22,7 \text{ BPA} = 12\ 140 / 22,7 = 535$$

$$\text{Taux de distribution} = 96\% \text{ }^4 ; \text{ alors le DPA (dividende par action)} = 535 * 96\% = 513,6$$

Selon la formulation DDM<sup>5</sup>, on peut écrire :  $12\ 140 = 513,6 / (k-g)$

Éléments	Prime historique	Prime instantanée	Prime prospectif	Prime par sondage
Prime <sup>6</sup>	6,1%	6,3%	8,45%	8,1%
Taux BDT 10 ans	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
Rentabilité attendue (k)	8,5%	8,7%	10,85	10,5%
MASI	12 140	12 140	12 140	12 140
PER MASI	22	22	22	22
Taux de distribution	96%	96%	96%	96%
BPA (cours MASI/PER MASI)	535	535	535	535
DPA	513,6	513,6	513,6	513,6
Taux d'accroissement des dividendes	4,2%	4,7%	6,6%	6,3%

les différentes hypothèses relatives au taux d'accroissement des dividendes feront ressortir un taux compris entre 4,2% et 6,3%.

<sup>4</sup> Infomédiaire.net Sociétés cotées/dividendes : Un taux de distribution historique de 96% au Maroc (12/4/2021)

<sup>5</sup> Le modèle d'évaluation par les dividendes (Cours d'un actif =  $D_1 / (k-g)$ )

<sup>6</sup> Note d'analyse BMCE Capital Research : la prime du marché action 1er semestre 2021.

Donc valoriser le MASI avec un PER de 22,7 dans un contexte de taux de rentabilité attendue à long terme en bourse entre 8,5 % et 10,5%, revient donc à valider que les sociétés du MASI seront capables d'assurer une progression perpétuelle moyenne de leurs distributions, et donc de leurs résultats entre 4,2% et 6,3%.

Est-ce que c'est réalisable ? En principe, c'est affirmatif si on prend en considération les facteurs favorables qui confirment la reprise économique et l'atténuation des effets de la pandémie.

Ce que confirme l'étude de BMCE capital Research (9/5/2012, Media 24 Le boursier) qui table sur un taux de 7,5% sachant que les dividendes de l'année de 2020 ont enregistré une baisse de 8,7%.

En résumé le niveau de valorisation du marché boursier sur la base du MASI paraît très correct compte des attentes en matière de prime de risque et d'accroissement des dividendes dans un contexte de politique monétaire supposé stable par rapport 2020.

Ce raisonnement constitue un argument fort pour vendre les opportunités d'investissement sur la place boursière par rapport à d'autres places boursières comparables.

Ce constat est-il valable sur le plan individuelle pour les sociétés qui composent l'indice MASI ? La réponse sera infirmative, certainement des sociétés sont sur évaluées d'autres sous évalués vu la disparité des PER individuels par rapport à la moyenne du marché.

### **3-2-3- 3- Qu'on est -il de l'analyse technique ?**

La suite dépend de degré de persistance et la propagation et l'efficacité des vaccins dans le temps et l'espace sur le long terme. En attendant les prémices d'une véritable reprise, l'analyse technique s'impose :

\*- pour détecter les véritables signaux d'un retour à la normale pour anticiper les mouvements de correction à la hausse pour les secteurs sous évalués et à la baisse pour les secteurs sur évalués.

\*- pour trader et profiter dans le court terme des opportunités du marché. En période de crise, où les mouvements sur les marchés sont plus le reflet de la peur, de la panique même et de considérations avant tout émotionnelles, on s'aperçoit vite que les fondamentaux passent au second plan. Si on justifie les baisses par une dégradation des fondamentaux, abstraction est faite d'une part des valorisations des sociétés, et l'ampleur des replis est souvent sans commune mesure avec la variation de ces mêmes fondamentaux.

Comment expliquer en effet des variations excessives sans qu'aucune nouvelle propre aux titres ou un secteurs concernés n'ait été annoncée ? Les fondamentaux n'étant plus réellement pertinents dans de telles conditions pour appréhender les mouvements de court terme, il nous reste l'analyse technique, dont la composante psychologique apparaît alors tout à fait appropriée.

En pratique, les investisseurs institutionnels se basent sur les deux analyses. Ils font également une troisième analyse : une évaluation des risques. Ils mesurent le degré de risque et déterminent quels en sont les facteurs pour couvrir leurs opérations. Ainsi, en cas d'imprévu, ils pourront encore réaliser un bénéfice ou se prémunir contre tout risque de baisse.

Cette composante de gestion des risques suppose la nécessité de la mise en application du dispositif relatif aux marchés à terme.

#### **3-2-3- 4-Les limites de l'analyse technique.**

L'analyse technique ne peut être valable que pour :

- les titres très liquides ou ayant liquidité suffisante. Or structurellement, le marché marocain souffre chroniquement de l'insuffisance de la liquidité (marché dominé par des investisseurs à main ferme, flottant quasiment moyen si non très faible.
- Les indices dans la portée reste très limitée du moment le marché n'offre des actifs indiciels sous-jacent : ETF (Exchange Traded Funds) ; les contrats à terme sur indice.

## Conclusion :

Que ce soit l'analyse technique ou l'analyse fondamentale chacune présente des avantages et des inconvénients. L'analyse fondamentale est pertinente sur le long terme. Elle permet de compenser et lisser les mouvements courts termes d'un marché irrationnel. Contrairement à l'analyse à technique cherche à exploiter les mouvements à court terme en intégrant la psychologie du marché. Ce dernier n'est pas tout le temps rationnel. Il y a même beaucoup d'irrationalité. Cela conduit à des mouvements d'euphorie ou de panique.

Donc on peut dire les deux analyse ne sont pas parfaitement opposées mais au contraire, elles sont complémentaires. Cette confirmation est vérifiable dans le cadre du marché boursier marocain.

La crise de Covid a impacté le marché boursier marocain comme la plus des places boursières mondiales (baisse du volume des transactions et des cours, forte volatilité etc.). Dans ce contexte l'analyse fondamentale est très pertinente pour élaborer une stratégie à long terme en offrant une meilleure sélection des titres présentant un fort potentiel de croissance et de profit.

Bien que le marché dans sa globalité selon notre raisonnement paraisse correctement évalué à cause d'un taux de distribution des dividendes historiquement très élevé et d'un taux d'intérêt très bas du marché des bons de trésor.

En attendant un vrai retour à la normale malgré l'avancée du programme de vaccination, l'analyse technique reste incontournable pour le trading à court terme dans un climat des affaires dominées par l'incertitude.

## Références

- [1] *The Atlantic*, [Stock Picks From Space](#), [en ligne], dernière consultation le 14 Mai 2021.
- [2] *The Motley Fool*, [The 100 Best Warren Buffett Quotes](#), [en ligne], dernière consultation le 15 Mai 2021.
- [3] CHAUDHARY, R., BAKHSHI, P., & GUPTA, H. (2020a), « Volatility in International Stock Markets: An Empirical Study during COVID-19 », *Journal of Economic Studies*, vol. 13, n°9, pp. 208-225.

- [4] CDG Capital (2020). «Rapport semestriel boursier du 30 juin 2020 : L'impact Covid-19 pèse lourdement sur la BVC au S1-2020», Publications de CDG Capital, Rabat.
  - [5] Bourse des Valeurs de Casablanca (2021). «Statistiques annuelles de 2020», Publications de la Bourse des Valeurs de Casablanca, Casablanca.
  - [6] Mickaël Mangot. *Psychologie de l'investisseur et des marchés financiers*. Dunod 2008.
  - [7] « L'efficience du marché boursier marocain, ses handicaps structurels et ses conséquences ». Nabouk Mohamed *Revue Internationale des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales*. Volume 1, numéro 1.2020. Volume 1, numéro 1
  - [9] Thierry BECHU & Eric. BERTRAND . *L'analyse technique : Pratiques et méthodes*. Economica 1999.
  - [10] Thami Kabbaj. *Maitrise l'analyse technique, 19 leçons pour gagner*. EYROLLES. Edition les organisation. (format ebook).
  - [11] A.Dublanc & F Barrioz. *Le guide des indicateurs du marché*. Edition Valor.1998.
  - [12] Communiqué de l'AMMC du 17 mars 2020
  - [13] *Note d'analyse du BMCE capital research : la prime du risque du marché action 1<sup>er</sup> semestre 2021*.
- [14] Infomédiaire.net Sociétés cotées/dividendes : Un taux de distribution historique, consulté 12/4/2021.

## Les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques : entre facteur contributeur et facteur supporteur- Étude de cas

### Key success factors for strategic alliances: between contributing and supporting factors - Case study

Auteur 1 : AL MOUHANI Zouhair,

Auteur 2 : AMZIL Roumaissae,

Auteur 3 : ACHELHI Hicham,

Auteur 4 : BOUNID Samira,

ALMOUHANI Zouhair 1, (Doctorant)

1Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[Zouhair.almouhani@etu.uae.ac.ma](mailto:Zouhair.almouhani@etu.uae.ac.ma).

AMZIL Roumaissae2, (Doctorante)

2 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[roumaissae.amzil@etu.uae.ac.ma](mailto:roumaissae.amzil@etu.uae.ac.ma).

ACHELHI Hicham 3, (Enseignant chercheur)

3 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[achelhi.hicham@uae.ac.ma](mailto:achelhi.hicham@uae.ac.ma).

BOUNID Samira 4, (Enseignante chercheuse)

4 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[sboundid@gmail.com](mailto:sboundid@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 :** AL MOUHANI Z,AMZIL R,ACHELHI H & BOUNID S (2021) «Les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques : entre facteur contributeur et facteur supporteur- Étude de cas», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 252-275.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5650085

Copyright © 2020 – ASJ



---

**Résumé :**

Les alliances stratégiques comme choix d'implémentation et d'expansion stratégique ont attiré l'intérêt des chercheurs en stratégie comme choix idéal vers un meilleur futur entrepreneurial. De ce fait, les chercheurs ont mis l'accent pendant les dernières décennies sur les facteurs clés de réussite des alliances comme ingrédients pour une recette réussie afin de garantir un pilotage efficient des entités alliées.

Notre papier de recherche a pour objectif d'exploiter les résultats de nos prédécesseurs et de les réexploiter en contexte actuel de pandémie et de la crise économique mondiale, dans l'objectif d'analyser chaque facteur clé de réussite des alliances et de définir son niveau de contribution à la création d'une alliance performante.

Notre analyse va se faire via une revue de littérature en première partie, et en cas pratique avec dix représentants de réseaux de proximité géographique en deuxième partie. Afin de déterminer les facteurs qu'ont un caractère contributeur et les facteurs supporteurs, en prenant en considération l'impact du contexte avant et après covid-19.

**Mots clés :**

Alliances stratégique, coopération, la performance, facteurs de réussite, réseaux de proximité géographique.

**Abstract:**

Strategic alliances as a choice for implementation and strategic expansion have attracted the interest of strategy researchers as an ideal choice towards a better entrepreneurial future. As a result, researchers have focused over the past decades on the key success factors of alliances as ingredients for a successful recipe to ensure efficient steering of allied entities.

The objective of our research paper is to exploit the results of our predecessors and to re-exploit them in the current context of pandemic and global economic crisis, with the aim of analyzing each key factor of alliance success and defining its level of contribution to the creation of a successful alliance.

Our analysis will be done via a literature review in the first part, and a case study with ten representatives of networks of geographical proximity in the second part. In order to determine which factors are contributory and which are supportive, taking into consideration the impact of the context before and after covid-19.

**Key words:**

Strategic alliances, cooperation, performance, success factors, geographic proximity networks.

## Introduction

Dans le contexte de la mondialisation, les alliances stratégiques jouent un rôle fondamental dans l'économie mondiale (Dussauge & Garrette, 1999). Ces options permettent de générer de la valeur dans les différents projets dans lesquels elles sont réalisées, elles constituent des mécanismes de collaboration et un moyen principal d'atteindre des objectifs à court et à long terme (Gulati & Singh, 1998). Elles sont devenues des outils stratégiques incontournables. Elles permettent de créer un avantage concurrentiel (Kogut, B. 1991) de consolider leur compétitivité (Blanchot, F, 2006), d'avoir plus de visibilité (Harrigan, Kathryn R, 1986) d'améliorer leur efficacité (Ahuja, G, 2000), accéder à de nouveaux marchés (Doz, Y. L., & Hamel, G, 1998) réduire sa zone d'incertitude (Crozier, M., & Friedberg, E, 1995) , d'obtenir une économie d'échelle (Das, T. K., & Teng, B. S, 2000), de créer de la valeur (Das, T. K., & Teng, B. S, 2001), et d'accéder à des ressources stratégiques.

La notion des alliances stratégiques a été largement traitée par les chercheurs durant ces dernières décennies. En effet, les articles publiés tout au long de cette période traitent les alliances stratégiques comme thématique de recherche.

Néanmoins, le taux d'échec des alliances stratégiques ne cesse d'évoluer, et leur taux de risque est assez élevé, ce qu'a impacté la performance financière des entreprises alliées. Plusieurs études montrent un taux d'échec de projets de coopérations élevé allant jusqu'à 80% : 28,5 % (Franko, L. G, 1971), entre 50 et 80% (Bleeke, J., & Ernst, D, 1991), ou 60-70% (KPMG, 1996) ou environ 60% (Child, J., & Faulkner, D, 1998), entre 30% et 70% (Bamford, J. D et al, 2003) ou entre 30 % et 70 % selon le contexte étudié (Prévot, F., & Gullino, G, 2010).

Ce qu'a poussé les chercheurs dans les années 1990 à se focaliser de plus sur les facteurs de réussite des alliances stratégiques (Mohr & Spekman, 1994), (Peter Smith Ring, 1994), (Gulati, 1998, 2000) (Das & Teng, 2000), et d'autres se sont focalisés sur les facteurs d'échec et d'instabilité (Inkpen & Beamish, 1997) et (Das & Bing-Sheng Teng, 2000).

En effet, l'échec de la coopération pourrait avoir des conséquences graves sur les parties alliées. De ce fait, l'objectif de notre travail de recherche est d'enrichir de plus les travaux sur les facteurs de réussite des alliances et de présenter les effets directs du contexte actuel de la pandémie sur la performance des parties alliés.

Notre papier de recherche peut présenter des opportunités et des pistes d'optimisation et d'amélioration des relations des entreprises alliées tout au long de la durée d'alliance afin d'améliorer leurs performances.

Via une revue de littérature enrichissante, notre article va nous permettre de dégager les facteurs clés de réussites des alliances cités par les différents chercheurs et d'analyser de près leur importance dans le développement et la création du succès des alliances.

Pour ce faire, nous avons adopté une perspective multidimensionnelle des facteurs clés de réussite des alliances stratégiques qui prend en compte les facteurs d'ordres stratégiques, managériaux et sociaux via une enquête que nous avons administré auprès des dirigeants, des responsables et des représentants légaux des réseaux de proximité géographique.

Notre recherche empirique vis à déterminer l'importance que joue chaque facteur clé de réussite des alliances stratégiques et sa contribution au succès de la relation ainsi que la fluctuation de sa contribution tout au long de la durée de vie d'une relation d'alliance.

La première partie de notre papier de recherche va se focaliser sur l'étude et l'analyse théorique des recherches antécédentes portant sur la coopération comme notion, sa performance et les facteurs de réussite des alliances, par la suite nous allons présenter notre étude de cas sur les réseaux de proximité, résultats et conclusions.

## **Etat de l'art sur les alliances stratégiques**

### **1.1 Définition des alliances stratégiques**

La littérature scientifique est inondée par des multiples définitions qui rendent la sélection d'une notion commune et unique pour tous les cadres de recherche trop difficile, c'est dans ce sens et que afin de mieux cerner la définition des alliances stratégiques, notre recherche a ciblé des différents articles.

En effet, pour Garette (1989) le mot alliance renvoie à une union, un engagement de soutien et d'aides mutuelles entre des partenaires en vue de la paix et de la sécurité de chacun d'eux, éventuellement pour affronter un ennemi, un danger ou un risque. Ingham (1994) considère l'alliance stratégique comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre. L'apprentissage est « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire ». Dussauge et Garrette (1995) définissent une alliance stratégique comme « une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires soit maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant leur autonomie stratégique et leurs propres intérêts ». Ainsi, il

s'agit « d'associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ». De son côté, Ernst et Young (1998) ont défini l'alliance stratégique comme la notion d'engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre les partenaires pour acquérir un avantage concurrentiel décisif.

De sa part, Jaouen (2004) a défini l'alliance stratégique comme étant « un accord de coopération symétrique entre deux firmes, basé sur un contrat, formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. Afin de différencier l'alliance de la coopération, il est nécessaire d'établir des critères de distinction. ». Achelhi (2007) considère la coopération interentreprises comme un accord, officiel ou officieux, conclu entre deux ou plusieurs entreprises, à plus au moins long terme, impliquant des interactions planifiées et coordonnées. Les membres de ces organisations indépendantes mettent en commun différentes ressources afin de réaliser l'objet de l'accord. Michel Berthelier (2011) considère l'alliance stratégique comme la notion de conduite conjointe du projet qui suppose le partage du pouvoir entre ces membres, ce qui donne à tout entrepreneur ou dirigeant, davantage habitué à son autonomie de décision et d'action.

En s'inspirant des définitions ci-dessus, nous pouvons définir l'alliance stratégique comme : **un accord officiel ou officieux de longue durée ou rapport de forces, coordonné entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes, joignant ou partageant une partie de leurs capacités, ressources et de pouvoir, établissent un certain degré d'interrelation afin d'augmenter leurs avantages concurrentiels.**

### **1.2 La performance des coopérations :**

Avant de nous intéresser à la performance des alliances stratégiques, nous allons tout d'abord mettre la lumière sur le terme « performance ». Dans le domaine de la gestion la performance a des significations variables, mais que l'on peut attribuer à l'un des trois significations de base suivantes : « La performance est succès » la performance n'existe pas seule, elle dépend des représentants de la réussite ; « La performance est résultat de l'action » Cette seconde signification ne contient pas de jugement de valeur ; « La performance est action » la performance est un processus et non un résultat. Dans le domaine des alliances stratégiques la performance est liée directement à l'analyse des résultats de la coopération en tant qu'unité d'analyse autonome. Bourguignon(1995,2000).

La performance des alliances peut être évaluée par les échecs ou les succès perçus des partenaires (Teng, B. S., 2003). Accès au marché (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015). Capacités de collaboration (Henry, A. & Lizano, M. 2018). Atteinte des objectifs (Acheli, H., & Truchot, P 2016). Le maintien ou l'amélioration des relations (Hyder, A. S., & Ghauri, P. N., 2000). La satisfaction des clients (Kim & Ployhart, 2017). La performance aurait donc plusieurs dimensions et dépendrait, entre autres, des attentes de chacun des membres de la relation. Elle est souvent évaluée à travers la survie, la longévité, la stabilité et les résultats des projets de coopération.

La longévité de la coopération, c'est-à-dire la durée de la période de survie de l'accord (Rahman, N., & Korn, H. J., 2014). Il s'agit d'un véritable problème de gestion stratégique. En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de vie et les indices d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine prématurément (Meschi, X., 2005).

Plusieurs auteurs ont établi un lien entre la performance coopérative et l'expérience antérieure et continue dans de tels projets (Duysters, G., et al. 2012 ; Niesten, E., & Jolink, A., 2015). De nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'impact positif de l'utilisation de l'expérience accumulée dans les partenariats et du partage informel des enseignements tirés (Heimeriks, K. H., & Duysters, G., 2007).

D'autre part, plusieurs auteurs ont abordé cette question en définissant les causes de la fin d'une coopération : la divergence des objectifs (Kale, P., et al., 2009 ; Doz, Y. L., 1996). Choix du partenaire (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015 ; Inkpen, A. C., & Tsang, E. W., 2005). Divergence entre les cultures/la structure de gestion "ajustement organisationnel" (Yan, A., & Zeng, M., 1999). La rivalité entre les entreprises (Inkpen, A. C., & Tsang, E. W., 2005). Conflits entre les visions à long terme et à court terme (Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). Différences d'objectifs (Meschi, X., 2005). Différences culturelles (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015). et de nationalités différentes (Park, S. H., & Ungson, G. R., 1997). Politique gouvernementale (Yan, A., & Gray, B., 1994). Structure de l'industrie (Kogut, B. 1991). Le domaine des alliances (Yan, A., & Zeng, M., 1999). Émergence d'un conflit d'alliance (Meschi, X., 2005).

D'autres auteurs se sont concentrés sur les facteurs managériaux qui contribuent à l'échec d'une coopération. Il s'agit notamment de l'incapacité des entreprises à comprendre et à s'adapter aux nouveaux modèles de gestion requis par l'alliance (Acheli, H., & Truchot, P 2016 ; Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). L'incapacité à mobiliser les ressources internes nécessaires pour soutenir le projet afin de respecter l'engagement initial de coopération (Dyer, J. H., & Singh, H., 1998).

Les difficultés d'adaptation à des changements importants dans l'environnement interne et externe de deux entreprises (Agarwal, R., et al. 2010 ; Lin, H., & Darnall, N., 2015). L'existence d'une tension entre la coopération et la concurrence (Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). Alors que d'autres auteurs se sont penchés sur le rôle de la gouvernance des alliances et de l'expérience antérieure dans le succès des alliances. (Lei et al. 1999). Parler de "Savoir collaborer", c'est parler des compétences pour gérer une coopération.

Enfin, d'autres recherches ont tenté de mettre en relation les critères objectifs et subjectifs (Arino, 2003) avec des résultats significatifs en termes de liens entre les deux types de mesure. Le problème du choix des critères d'évaluation est toujours présent ; il n'y a pas de consensus sur la mesure de la performance des projets de coopération, ce qui explique en partie le faible volume de recherche dans ce domaine (Gulati, 1998 ; Kale et al. 2002).

### **1.3 Les facteurs de réussite des alliances stratégiques :**

En effet, la détermination des facteurs de réussite des alliances stratégiques a pris des différentes catégories, Robson M.-J et al (2002) les ont regroupés en deux principaux types :

-Facteurs internes : c'est tout ce qu'est en relation avec le fonctionnement (comptabilité des cultures, engagement et confiance....), les partenaires (le nombre et l'asymétrie des partenaires...) et les attributs des partenariats (structure du capital, stratégie...)

-Facteurs externes : qui prennent en considération le dynamique et les caractéristiques de secteur d'activité et l'environnement du pays d'accueil (politique gouvernementale, distance culturelle...)

Néanmoins, Franco, M (2011) distingue deux catégories de facteurs :

-Facteurs structurels : sélection des partenaires, compatibilité, politiques gouvernementales

-Facteurs liés au processus : culture inter-organisationnelle, ressources humaines, pouvoir de participation....

De leur part, Blanchot, F., & Guillouzo, R (2011) les ont regroupés en quatre types : les indicateurs de performance, les indicateurs de performance des partenaires, les indicateurs composites et les indicateurs de performance de la relation entre les partenaires.

En revanche, Achelhi (2020) a regroupé les facteurs de réussites en trois catégories :

-Facteurs stratégiques : tout ce qu'est en relation avec les décisions stratégiques prises par les responsables des structures partenaires.

-Facteurs sociaux : Tout ce qu'est en relation avec la motivation des personnels afin de les pousser à travailler et à continuer ensemble.

-Facteurs managériaux : Tout ce qu'est en relation avec les compétences managériales des responsables afin de bien piloter la coopération.

En effet, dans tout ce qui suit nous allons mettre l'accent sur ces trois types de facteurs :

### 1.3.1 Les facteurs stratégiques

#### ❖ Objectifs partagés ou intérêts similaires

Parlons coopération pour Sardas et al., (2000) signifie qu'au sens le plus général, c'est l'action collective orientée vers un même but, à travers laquelle des sujets contribuent au même résultat. C'est une action ayant pour but la réalisation d'un travail commun afin d'atteindre un ou des objectifs partagés et ainsi de réaliser un bénéfice mutuel (Dameron, 2000 ; Ruiz Dominguez 2005).

#### ❖ Complémentarité des ressources :

Selon Ohmae (1990), il n'est pas nécessaire d'être fort sur tous les fronts, si l'on trouve un partenaire qui est susceptibles de compenser les faiblesses. La complémentarité est un élément essentiel dans la sélection des partenaires et l'évaluation de l'attractivité car elle influe sur la mesure dans laquelle les orientations, les capacités et les activités des organisations en matière d'image peuvent être intégrées avec succès (Ohmae, 1989 ; Spekman et Sawhney, 1990).

#### ❖ L'apprentissage et transfert des connaissances :

L'apprentissage consiste à développer des connaissances ou une prise de conscience, c'est-à-dire un changement dans les états de connaissance qui élargit l'éventail des comportements potentiels (Huber, 1991).

La littérature sur l'apprentissage organisationnel identifie systématiquement deux niveaux d'apprentissage (Hamel,1991 ; Fiol,1985 ; Huber,1991 ; Hedberg,1981 et Argyris and Schon,1978) : Un niveau se situe dans un cadre de référence existant et implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, et un autre niveau plus élevé, mais moins courant, implique l'élaboration d'une nouvelle carte cognitive.

D'après Gregory E. Osland (1995) Les entreprises peuvent apprendre grâce à au moins quatre processus : l'expérience, l'imitation, la greffe et la synergie.

#### ❖ L'engagement :

C'est un élément qui a été largement analysé dans la littérature Anderson et Narus,(1990). Il est défini comme le comportement maintenu par les partenaires afin de préserver et de maintenir

la durabilité de leur relation Morgan et Hunt, (1994). L'engagement implique un effort des deux partenaires pour maintenir l'accord (Morgan et Hunt, 1994) (Robson et al 2006).

Pour Guérien (1995), la coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel. Fournier (2000) définit la coopération comme « un mode de coordination concentrée reposant sur l'engagement des entreprises partenaires ». En s'inspirant de ces deux définitions, Achelhi (2007) a considéré que L'engagement moral et/ou juridique.

### **1.3.2 Les facteurs sociaux :**

#### **❖ La proximité géographique :**

La proximité géographique a donné lieu à de multiples réflexions sur le rôle du territoire dans la dynamique économique sous des angles et des appellations divers : « districts industriels » Marshall, (1920), « district technologique » Antonelle, (1986), « cluster » cité par Achelhi, (2020).

Selon Damien Talbot (2010), la proximité géographique peut prendre deux types fondamentaux, « être loin de » ou bien « être proche de », ces deux notions représentent l'extrémité du même continuum mais des deux ongles de vision différente. À l'instar de Torre et Caron (2005), Damien Tablot (2010) distingue deux cas de proximité : Proximité géographique souhaitée et proximité géographique subie.

#### **❖ La confiance :**

Il s'agit d'un élément crucial dans les relations interpersonnelles inter-organisationnelles Robson et al.,(2006). La confiance mutuelle est essentielle car le partenariat implique une coordination et une interdépendance dans les relations entretenues par les parties (Morgan et Hunt, 1994). La confiance réduit l'incertitude et dissuade les comportements opportunistes potentiels (Robson et al., 2006). L'absence de confiance mutuelle peut nuire aux échanges d'informations, et diminue l'efficacité des partenaires à résoudre les problèmes ensemble. Morgan et Hunt, (1994).

#### **❖ L'appartenance au groupe :**

« La coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Dameron 2001). En effet, plus une personne a de contacts avec un groupe social, plus son identification à ce groupe sera forte s'il juge l'identité sociale attractive. Achelhi (2020).

❖ Relations interpersonnelles :

Les accords de coopération sont affectés par l'attitude des ressources humaines des partenaires, donc l'établissement de bons liens et de contacts fréquents entre le personnel qui compose l'alliance est crucial pour la prospérité de l'alliance. Marco Lajara et García Lillo (2001)

❖ Proximité Culturelle :

Les facteurs culturels peuvent intervenir entre des entreprises d'un même pays ou de pays différents (Mario Frnaco, 2011). La gestion collaborative et la capacité à travailler dans la culture d'une autre entreprise sont des facteurs à prendre en compte pour qu'une alliance stratégique soit un succès (Bronder et Pritzi, 1992 ; Slowinski et al., 1996 ; Meirovich, 2010).

❖ La communication :

La communication est définie par Anderson et Narus (1990), comme l'échange formel et informel d'informations pertinentes et opportunes entre les partenaires qui composent l'alliance. Néanmoins, une communication inefficace peut réduire les performances du partenariat et entraîner des conflits entre les parties (Kausser et Shaw, 2004). La communication est essentielle pour parvenir à une meilleure coordination entre les parties impliquées dans l'accord (Mohler et Shaw, 2004).

### 1.3.3 Les facteurs managériaux :

❖ La communication managériale (CM) :

Kherrazi et Saïd (2019), définissent la communication managériale comme l'ensemble des mécanismes qui visent à assurer la viabilité de l'organisation à travers la réalisation des objectifs, la coordination organisationnelle entre les différentes parties et la capacité d'adaptation aux changements internes et externes. En effet, plusieurs auteurs ont signalé son importance sans réellement la relier avec l'équipe de pilotage de coopération (Achelhi, 2020).

❖ Division de travail :

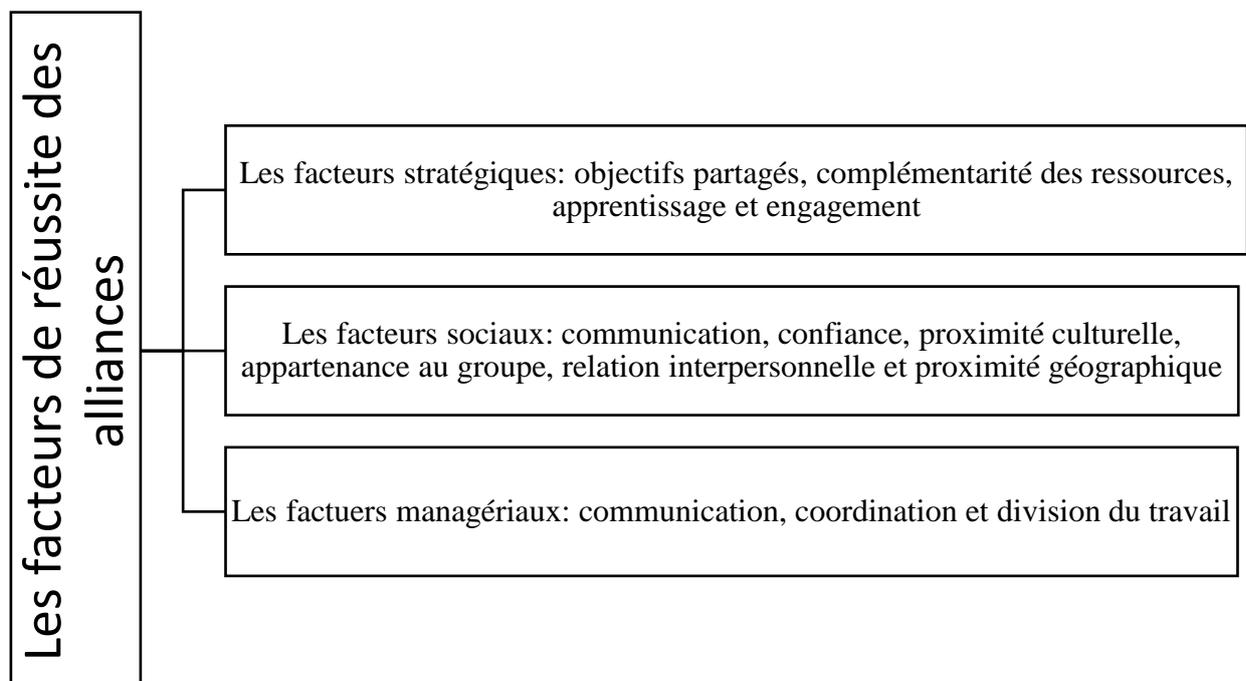
« Comment gérer la division du travail avec des entreprises extérieures » est depuis longtemps une question centrale pour les dirigeants et les chercheurs. Selon Dameron (2000) en s'inspirant des travaux de Durkheim (1930), C'est donc la division du travail, à travers notamment la présence de différentes expertises et des activités liées au partage des tâches, qui est source de coopération : « la coopération ne va pas sans la division du travail. Elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel. ».

❖ La coordination :

"Reflète l'ensemble des tâches que chaque partenaire attend de l'autre" (Mohr et Spekman, 1994, p.138). Les entreprises, afin de réduire l'incertitude et de gérer la dépendance, doivent coordonner leurs opérations (auteur). Un équilibre du niveau d'autonomie dans la relation est primordial pour obtenir une coordination propice (Kausser et Shaw, 2004). Mohr et Spekman (1994) ont constaté que la coordination comme un indicateur adéquat du succès des alliances, en indiquant qu'une mauvaise pratique de cet élément peut entraîner des déficiences dans la production ou les processus. En bref, plus le niveau de coordination est élevé, plus la probabilité que l'alliance stratégique soit un succès est grand (Kausser et Shaw, 2004).

Le schéma ci-après présente un résumé de ces facteurs :

**Figure N°1 : Résumé des facteurs de réussite des alliances**



Source : Les auteurs

En effet, notre revue de littérature nous a permis de considérer la proximité géographique comme un facteur stratégique plutôt stratégique car pratiquement et dans le cadre des entités industrielles, et dans l'objectif de réduire les coûts de logistique et les délais, nous avons plusieurs entités industrielles qu'ont décidé de s'implanter et de créer des chaînes de production à côté de leurs fournisseurs. De ce fait, nous pouvons qualifier la proximité géographique comme un facteur stratégique.

## **2. Hypothèse et méthodologie de recherche**

### **2.1 Hypothèse de recherche**

Notre analyse théorique nous a permis d'effectuer un focus sur les facteurs de réussite des alliances stratégiques. Néanmoins, l'importance de ces facteurs connaît une variation tout au long de la durée de l'alliance. De ce fait, notre travail de recherche va être un focus pratique sur l'importance de ces facteurs pour les entreprises alliés tout au long des différentes phases de la coopération. Notre analyse empirique cible les dirigeants, les responsables et les représentants légaux de réseaux de proximité géographique.

Notre enquête va mettre l'accent sur trois points principaux :

- L'importance des facteurs de réussite des alliances stratégiques aux yeux des dirigeants des entreprises interviewés.
- La stabilité/la variation des facteurs de réussite dans le temps.
- Les stabilités et les points bloquants afin de diriger les réseaux de proximité géographique.

Donc, notre question de recherche est la suivante : est ce que les facteurs de réussite des alliances stratégiques ont le même degré d'importance tout au long de la durée de vie des coopérations ?

Et pour y répondre, nous allons définir les deux hypothèses suivantes :

-Hypothèse 1 : le degré d'importance est stable dans le temps, de ce fait le degré de contribution à la réussite est stable tout de long des différentes phases de l'alliance.

-Hypothèse 2 : le degré d'importance est variable dans le temps, de ce fait le degré de contribution à la réussite varie tout de long des différentes phases de l'alliance.

### **2.2 Méthodologie de recherche :**

Notre objectif primordial est de définir un tableau de bord de pilotage des coopérations, notre étude permet d'étudier et d'analyser l'importance des facteurs clés de réussite des alliances stratégiques et la fluctuation de leurs importances dans le temps tout en mettant en lumière la dynamisation des relations entre les entreprises qui exercent leurs activités au sein des réseaux de proximité géographique. C'est dans ce sens que notre travail de recherche va se présenter comme une analyse des dix cas d'alliances, basée sur un positionnement interprétativiste avec un mode de raisonnement Exploratoire, nous avons réalisé des entretiens avec dix représentants

légaux de réseaux de proximité géographique. Pour ce faire, nous avons opté pour l'option enquête par enquêteur afin d'administrer notre guide d'entretien dans les bons résultats.

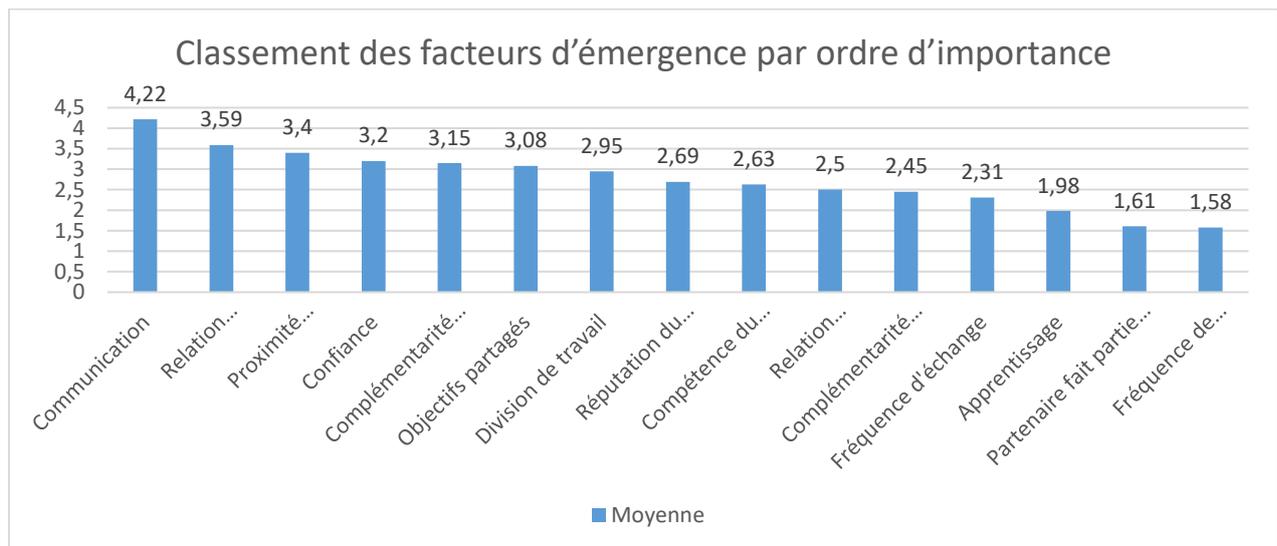
Notre méthodologie s'est basée sur la collecte des réponses auprès des interviewés et de les exploiter de la manière suivante : les réponses ont été traitées au moyen des statistiques descriptives (moyennes, fréquences, tests sur les différences de moyennes). A noter que notre étude s'étale sur cinq phases temporaires : le lancement, la première année, juste avant la crise sanitaire covid-19, pendant le confinement et juste après le confinement.

A noter que nous allons garder la clause de confidentialité tout de long de notre enquête.

### 2.3 Résultat d'analyse :

Le classement que nous allons présenter ci-dessous reflète l'importance réel que les réseaux de proximité géographique aperçoivent tout au long de leur gestion quotidienne.

**Figure N°2 : Classement des facteurs d'émergence par ordre d'importance**



Source : les résultats de notre étude de cas

Nous remarquons que le facteur de la communication vient en tête des facteurs de réussite avec un moyen de consentement de 4,22. En deuxième position, nous avons le facteur de relation interpersonnelle formelle avec un moyen de 3,59, suivi par le facteur de proximité géographique en troisième position avec une moyenne de 3,4.

L'apprentissage, l'amitié et la fréquence de rencontre viennent en dernière position de ce classement avec un moyen qui varie entre 1,98 et 1,58.

**Tableau N°1 : L'importance des facteurs par période.**

Période	Avant crise sanitaire			Crise sanitaire	
	Lancement	La première année	Avant covid-19	Pendant le confinement	Après le confinement
Facteurs de réussite des alliances stratégiques					
Communication	4,41	4,39	3,95	4,43	4,36
Relation interpersonnelle formelle	2,74	3,95	4,24	3,94	4,05
Proximité géographique	4,22	3,11	2,85	2,64	2,89
Complémentarité des ressources	2,6	3,2	3,71	4,15	3,9
Confiance	2,54	2,92	3,97	3,99	3,97
Objectifs partagés	2,35	3,26	3,65	3,78	3,62
Division de travail	2,38	2,83	3,55	3,60	3,53
Réputation du partenaire	2,82	2,75	2,62	2,59	2,61
Compétence du partenaire	2,1	2,68	3,13	3,10	3,07
Relation interpersonnelle informelle	1,95	2,48	3,35	3,62	3,62
Complémentarité des compétences	2,15	2,6	2,57	2,78	2,73
Fréquence d'échange	2,63	2,45	2,08	3,13	3,07
Apprentissage	1,43	2,1	2,4	2,28	2,39
Partenaire fait partie de cercle d'ami	1,16	1,5	2,2	2,4	2,3

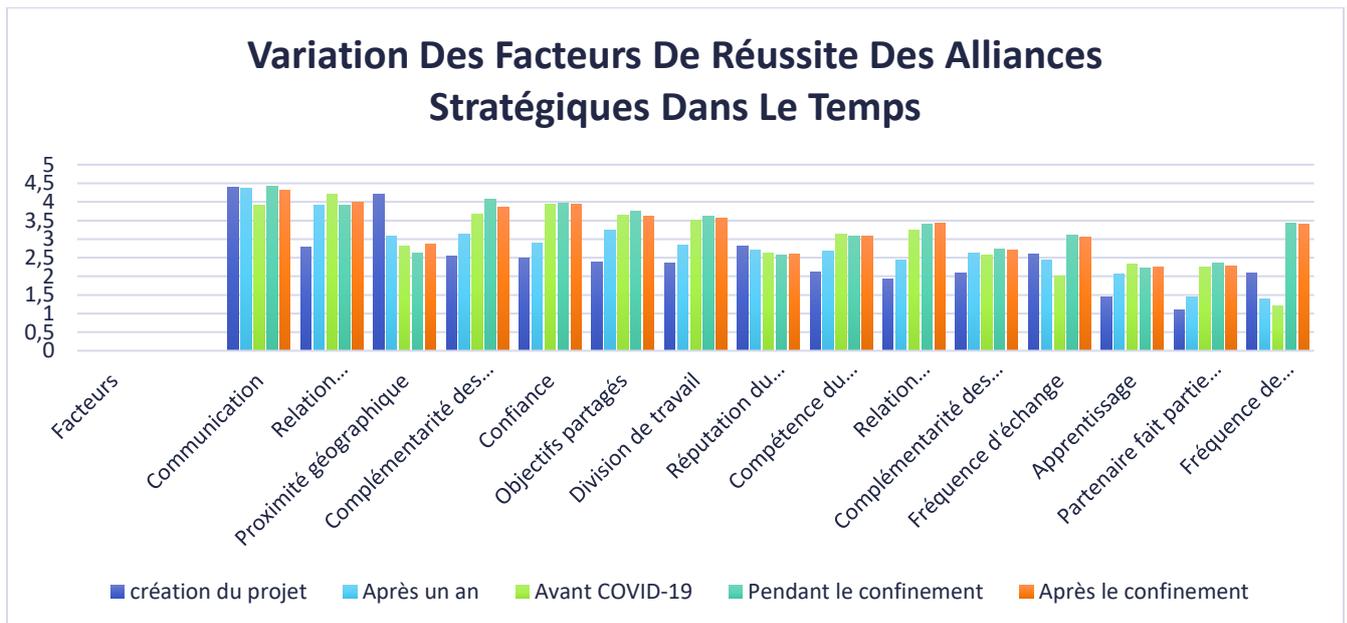
Fréquence de rencontre (réunions)	2,5	1,5	1,1	3,5	3,42
-----------------------------------	-----	-----	-----	-----	------

Source : les résultats de notre étude de cas

Nous remarquons que les facteurs de réussite varient tout au long des cinq périodes, de ce fait, aucun de ces facteurs n'est stable dans le temps.

#### 2.4 Discussion :

Notre analyse nous a permis de dissocier cinq principaux aspects :



Source : les résultats de notre étude de cas

#### ❖ Durant le lancement de la coopération :

Nous constatons que les facteurs de réussite durant la période de lancement ont pris deux ordres de classification : des facteurs d'ordre subjectifs et des facteurs d'ordre objectifs.

Notre échantillon a qualifié le facteur de communication comme le facteur le plus susceptible de favoriser la réussite des alliances, tout en soulignant l'aspect bénéfique qui joue la communication durant les réunions et les rencontres formelles ou bien la communication informelle, suivi successivement par le facteur de la proximité géographique, en tenant compte des avantages stratégiques qu'ils offrent et le facteur de la réputation des partenaires, car le choix du fournisseur se fait grâce à sa réputation. Les relations interpersonnelles formelles et la fréquence d'échange viennent successivement en quatrième position comme facteur qui favorise de mieux connaître la partie prenante. Comme nous pouvons constater ces facteurs sont plutôt des facteurs subjectifs.

L'importance de la confiance entre les partenaires et le partage des objectifs viennent successivement en tête des facteurs objectifs, puisque la confiance est un élément primordial qu'il fallait l'instaurer entre les différentes parties prenantes afin de faciliter l'atteint d'un objectif partagé.

L'apprentissage vient en position d'avant dernière et en dernière position nous trouvons le facteur d'amitié.

❖ **Durant la première année :**

Nous remarquons que la communication garde toujours son classement comme le facteur orchestre de la réussite des alliances, suivie par les relations interpersonnelles formelles en deuxième position, comme facteur résultant d'une très bonne communication.

Nous pouvons constater que les facteurs subjectifs ont connu un ralentissement durant la première année de la coopération en faveur des facteurs stratégiques et sociaux, ce qui peut être expliqué comme étant le résultat d'une confiance instaurée entre les parties alliées. D'où le ralentissement du positionnement du facteur de fréquence de rencontre.

❖ **Juste avant covid-19 :**

Nous remarquons que la communication et les relations impersonnelles formelles, sont toujours au sommet du classement, suivi successivement par la confiance qu'est le facteur résultant de d'une très bonne communication et d'un très bon niveau relationnel. De ce fait, nous pouvons constater que les facteurs ci-dessus sont les facteurs qui jouent le chef d'orchestre dans une relation d'alliance, ce sont eux qui pavanent la route pour les facteurs restants pour un très bon pilotage du projet. Ce qui a un impact direct sur le ralentissement du classement du facteur de proximité géographique.

Le facteur division du travail a passé d'une moyenne de 2,83 à 3,55 entre la période du lancement et juste après la période de covid-19, puisque la relation d'alliance est considérée maintenant stable, de ce fait la définition et la division des tâches sont indispensable pour un bon pilotage du projet. Ce qui a un impact direct sur le facteur de complémentarité des ressources.

❖ **Pendant le confinement**

Face à cette nouvelle situation vécue par tout le monde, nous remarquons que la communication a gardé toujours le sommet du classement des facteurs, qui peuvent être expliqué par

l'instabilité qui a régné le contexte et la peur des dirigeants, suivi par la complémentarité de ressource, la confiance, la relation interpersonnelle formelle, l'objectif partagé, la division de travail, la fréquence d'échange, la relation interpersonnelle informelle et la compétence du partenaire avec une moyenne entre 4,43 et 3,10.

Le deuxième groupe des facteurs clés du succès retenu dans l'enquête, avec une moyenne entre 2,78 et 2,28 est : La complémentarité des compétences, la proximité géographique qu'est toujours en dégradation même pendant le confinement, la réputation du partenaire, le partenaire fait partie de cercle d'ami et l'apprentissage en dernière position.

#### ❖ **Après le confinement**

Nous remarquons que le classement des facteurs clés de réussite soulignée par les répondants n'ayant pas connu un grand changement par rapport à la période de confinement.

D'après l'analyse que nous avons pu présenter brièvement, nous pouvons conclure que l'importance des facteurs de réussite des alliances connaît une fluctuation tout au long de la durée de la coopération et que leurs contributions dans la création de succès et de valeur ajoutée varient dans le temps. De ce fait, nous pouvons valider l'hypothèse 2 de notre recherche.

### 3. Conclusion :

Ce papier de recherche vise à mettre en lumière la coopération comme alternative stratégique pour les entreprises afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques, commerciaux et d'exploitation tout en se focalisant sur les facteurs clés de la réussite de cette coopération. via une étude pratique, nous avons mis en lumière les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques que nous avons fractionnées ou bien regroupées en trois groupes : les facteurs clés stratégiques (objectifs partagés, complémentarité des ressources, apprentissage et engagement). Les facteurs clés sociaux (communication, confiance, proximité culturelle, appartenance au groupe, relation interpersonnelle et proximité géographique). Et les facteurs clés managériaux (communication, coordination et division du travail).

Via une étude pratique nous avons mis l'accent sur la position de chaque facteur clé et son rôle à la concrétisation de la coopération et la création de la performance. Notre enquête a tenu compte les évolutions et les changements qui peuvent avoir un impact direct sur lesdits facteurs, c'est pour cela nous avons choisi d'élargir la période d'enquête sur cinq phases principales : le lancement, la première année, avant covid-19, pendant le confinement et après le confinement. Notre étude a démontré qu'au fil du temps certains facteurs clés perdent leurs impacts directs sur la réussite des alliances stratégiques et passent d'un facteur clé principale à un facteur clé secondaire ou bien tertiaire, mais en parallèle certains facteurs ne changent pas de position et ils ont toujours la même position et le même impact à contribuer à la concrétisation de succès et à la création de la performance et c'est le cas notamment de la communication. De ce fait, nous pouvons conclure que l'importance de ces facteurs à la concrétisation de la réussite de la coopération dépend largement du contexte actuel de la coopération, et que le facteur qui a joué un rôle majeur lors du lancement peut perdre par la suite sa position au bout de la cinquième année de l'exploitation et de la création de l'alliance.

## Bibliographie

- Achelhi Hicham (2020), Vers un tableau de bord de pilotage des coopérations : Etude de cas, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 30 No. 4, P : 825-841, Octobre.
- Achelhi, h., & truchot, p (2016), Strategic Alliance Management Performance Coordination/Cooperation cycle: action-research study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (3), 605,
- Achelhi Hicham (2007), Le pilotage du processus d'émergence d'un réseau coopératif : analyse des réseaux de proximité géographique,
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31 (4), 413-437,
- Ahuja, G. (2000), Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, Vol 45, P:425-455, September.
- Anderson et Narus, (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of marketing*, Vol 54, P: 42-58, Janvier.
- Antonelli, C. (1986), "Technological Districts and Regional Innovation Capacity", in *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, P:5-86.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978), *Organization Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA. Addison-Wesley.
- Arino, (2003) Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity *Journal of International Business Studies*, 2003, vol. 34, issue 1, 66-79
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003), *Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization*. John Wiley & Sons. John Wiley & Sons

Blanchot, F., & Guillouzo, R. (2011), La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol 15 (2), P : 95-107, Hiver.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse (No. Hal-00160541), P: 1-43, Juillet.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1991), The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69, P :127-135, November.

Bronder, C. and Pritzi, R. (1992) 'Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation', *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, P: 412–420

Child, J., & Faulkner, D. (1998), *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1995), *Organisations et action collective—Notre contribution à l'analyse des Organizations*.

Dameron F. S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipe projet*, Thèse de Doctorat soutenue le 6 décembre.

Damien Talbot (2010), La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, économie, société*, Vol 12, P: 125-144.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001), Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, vol 22, P: 251-283.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000), A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, vol 26, P: 31-61, February.

Dominguez R. (2005), *Caractérisation de l'activité de conception collaborative à distance : étude des effets de synchronisation cognitive*, Thèse de doctorat, à l'INPG.

Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press, P :1-316, July.

Doz, Y. L., (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17 (S1), 55-83

Dussauge P. et Garrette B. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, P :1- 283.

Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A., (2012), Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, 9 (3), 139-152, 2012

Dyer and Singh, &(1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage *The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 4 (Oct., 1998), pp. 660-679 (20 pages).

Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, P: 803-13.

Fournier M., Kuhn A. et Masson-Franzil Y. (2002), *Eléments sur la politique publique de soutien à la coopération interentreprises*.

Franco, M. (2011), Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, Vol 5 (6), P :608-632.

Franko, L. G. (1971), Joint-venture divorce in the multinational company. *The International Executive*, vol 13, P 8-10, Autumn (Fall).

Garrette B. (1989), « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance », *Revue d'économie industrielle*, Vol 50, P :15-31.

Gregory E. Osland (1995), Pacific service enterprises and Pacific cooperation-Sletmo, GK, Boyd, G, *journal of international marketing*, vol 3, P: 101-103

Guérin, G. (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.

Gulati (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, P:293–317

Hamel, G. (1991). Competition for competence in inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol 12, P :83-103.

Harrigan, Kathryn R. (1986), *Managing for Joint Ventures Success*. Lexington, MA: Lexington Books, P: 1-219, Janvier.

Hedberg, B. (1981), "How organizations learn and unlearn ?", in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), Handbook for Organizational Design, Oxford University Press, London.

Heimeriks, K. H., & Duysters, G., (2007), Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 25-49

Henry, A. & Lizano, M. (2018). Efecto De Las Capacidades De Colaboración En El Rendimiento De La Empresa. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Huber, G. P. (1991). 'Organizational learning: The contributing processes and literatures'. *Organization Science*, 2, P : 71-87, Février.

Hyder, A. S., & Ghauri, P. N., (2000). Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspective. *Industrial Marketing Management*, 29 (3), 205-218

Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97.

Inkpen & Beamish (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, Vol 22, P:177-202, Janvier.

Jaouen Annabelle (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, *revue internationale PME*, Volume 19, Numéro 3-4, P. 111-136.

Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P., (2009), Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard business review*, 87 (12), 109-115

Kauser, S., & Shaw, V. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, Vol 21(1), P:17-51.

Kherrazi et Saïd (2019), Le contrôle managérial dans le contexte de l'innovation collaborative : une approche par package, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar, Juin.

Kim, Y., & Ployhart, R. (2017). The strategic value of selection practices: Antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, , amj. 2015.0811.

Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, vol 37, P 19-33, Janvier.

Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A., (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational dynamics*, 27 (3), 24-38

Lin, H., & Darnall, N., (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127 (3), 549-564

Marco Lajara, B. y García Lillo, F. (2001), Los Recursos Humanos en el proceso de la cooperación entre empresas: Principales aspectos a considerar. *Boletín de Estudios Económicos*, LVI (174), P :513-535.

Mario franco, (2011), Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms, *European Journal of International Management*, Vol 5, P: 608-632, October.

Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, 8 e édition, Londres, Macmillan.

Meschi, X., (2005). Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8 (4), 121-152

Meirovich, 2010, The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: An integrative perspective, Journal of Management & Organization , Volume 16 , Issue 1,P:127 – 139, March.

Michel Berthelier (2011), LE GROUPEMENT DE PME COMME EXERCICE D'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF, *Boeck Supérieur* | « Entreprendre & Innover », 2011/1 n° 9-10 | P : 69 à 79, Janvier.

Mohr & Spekman (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2.P:135-152, February.

Morgan et Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, Vol 58, P:20-38.

Niesten, E., & Jolink, A., (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International journal of management reviews*, 17 (1), 69-100

Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper Business

Oucheriah, F. & zouagui, F. (2015). *Les alliances stratégiques : Facteurs de réussite et effets Externs Cas pratique General Motors – PSA Peugeot Citroën P 52*

Peter Smith Ring (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *Academy of Management Review*, Vol. 19. No. 1. P:90-118, Janvier.

Prévot, F., & Guallino, G. (2010), *Survie et modes de sortie des coentreprises internationales : une étude empirique des coentreprises internationales, une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007*. In *Actes de la 19e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Luxembourg (pp. 1-4).

Rahman, N., & Korn, H. J., (2014), *Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents*. *Long Range Planning*, 47 (5), 245-261

Robson, M.J., Skarmeas, D. y Spyropoulou, S. (2006), *Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions*. *International Marketing Review*, 23 (6), P :585-609.

Robson M.-J., Leonidou L.-C. et Katsikeas C.-S. (2002), *Factors Influencing Joint-Venture Performance : Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions*, *Management International Review*, Vol. 42, N°4, P :385-418.

Sardas, JC., Erschler, J., de Terssac, G. (2000), « *Coopération et organisation de l'action collective* », 2èmes Journées Prosper 'Gestion de connaissances, coopération, méthodologies de recherche interdisciplinaire', Toulouse, France.

Slowinski, G., Seelig, G. and Hull, F. (1996) 'Managing technology-based strategic alliances between large and small firms', *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 61, P:42-47.

Spekman RE, Sawhney K. (1990). *Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA.

Teng, B. S., (2003). *Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net*. *Journal of General Management*, 29 (2), 1-22,

TORRE A. et RALLET A. (2005), "Proximity and Localization", *Regional studies*, vol. 39, no 1, p.47-60.

Yan, A., & Zeng, M., (1999), International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of international Business studies*, 30 (2), 397-414

## La structure financière et la performance des PME: une analyse économétrique d'un panel d'entreprises marocaines

Financial structure and performance of SMEs: econometric analysis of a panel of Moroccan firms

Auteur 1 : BOUTBHIRT Naima

Auteur 2 : ADASKOU Mohamed

### **BOUTBHIRT Naima**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences économiques

Université Ibn Zohr

[naima.boutbhirt@gmail.com](mailto:naima.boutbhirt@gmail.com)

### **ADASKOU Mohamed**

Professeur enseignant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences économiques

Université Ibn Zohr

[m.adaskou@uiz.ac.ma](mailto:m.adaskou@uiz.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 :** BOUTBHIRT .N & ADASKOU .M (2021) «La structure financière et la performance des PME: analyse économétrique d'un panel d'entreprise marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 276-299.

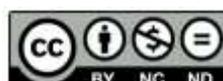
Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650089

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Cet article étudie l'impact des indicateurs de performance des petites et moyennes entreprises (PME) non cotées au Maroc sur leur structure financière, en utilisant les données recueillies auprès d'un échantillon de 520 PME sur cinq ans de 2013 à 2017 (2600 observations). Les données sont réparties sur quatre secteurs d'activité à savoir, la construction, l'industrie, le commerce et le service. A cet effet, on a adopté une démarche positiviste avec une approche hypothético-déductive. Dans cette étude on a utilisé la mesure de la performance, qui est le rendement des actifs appelé aussi la rentabilité économique, comme variable dépendante. Les variables indépendantes sont la structure du capital qui est calculée par le taux d'endettement total, la liquidité et les garanties. En plus on a d'autres variables de contrôle à savoir la taille et l'âge de l'entreprise. L'analyse de ces indicateurs est réalisée en appliquant l'économétrie des données de panel. Les résultats montrent que deux variables parmi cinq de notre modèle étudié influencent positivement la performance des PME à savoir les garanties et la taille. Les autres variables du modèle ont un impact négatif sur la rentabilité. Aussi, on a trois hypothèses de recherche qui sont vérifiées parmi cinq. Ces résultats aident à enrichir les connaissances et la compréhension des attitudes des dirigeants des PME. Puisqu'ils peuvent fournir des informations utiles pour aider les gestionnaires dans leur prise de décision concernant le choix d'une structure du capital de leur entreprise qui permet de réaliser une performance positive, à un moment où les difficultés de financement des PME sont de plus en plus évoquées dans le contexte marocain.

**Mots –clés :** Données de panel, Maroc, Performance, PME, Rentabilité, Structure financière.

---

## Abstract

This paper studies the impact of performance indicators of unlisted small and medium-sized enterprises (SMEs) in Morocco on their financial structure, using data collected from a sample of 520 SMEs over five years from 2013 to 2017 (2600 observations). The data is divided into four sectors of activity, namely, construction, industry, trade and service. For this purpose, a positivist approach was adopted with a hypothetical-deductive approach. In this study we used the performance measure, which is the return on assets also called the economic profitability, as a dependent variable. The independent variables are the capital structure which is calculated by the total debt ratio, liquidity and collateral. In addition, there are other control variables, namely the size and age of the company. The analysis of these indicators is carried out by applying panel data econometrics. The results show that two of the five variables in our model positively influence the performance of SMEs, namely guarantees and size. The other variables of the model have a negative impact on profitability. Also we have three research hypotheses that are verified among five. These results help to enrich the knowledge and understanding of the attitudes of SME managers. Since they can provide useful information to help managers in their decision making regarding the choice of a capital structure of their company that allows to achieve a positive performance, at a time when the difficulties of financing of SMEs are increasingly mentioned in the Moroccan context.

**Keywords:** Panel data, Morocco, Performance, SME, Profitability, Financial structure.

## Introduction

Les PME sont des entités hétérogènes et n'ont pas une définition unique (Torrès, 1999). Au Maroc, il y'a plusieurs définitions de PME, depuis la charte de 2002, la définition du ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique, et enfin la définition de l'agence nationale de la PME (ANPME) actuellement appelée Maroc -PME .Cette dernière tient compte du chiffre d'affaires de l'entreprise en faisant abstraction de l'effectif de l'entreprise. D'après cette définition on distingue trois types d'entreprises :

- ❖ La très petite entreprise : moins de 3 millions de dhs.
- ❖ La petite entreprise : entre 3 et 10 millions de dhs.
- ❖ La moyenne entreprise : entre 10 et 175 millions de dhs.

En effet, c'est cette description qu'on a retenu dans notre recherche en considérant la PME comme toute entreprise dont le chiffre d'affaires annuel est moins de 175 millions de dirhams. Selon les dernières statistiques du Haut-commissariat au plan (2019), les PME représentent 95% du tissu économique du pays. Cette catégorie d'entreprises opère dans les différents secteurs d'activité et elle joue un rôle crucial dans le renforcement des performances des agrégats macroéconomiques. L'objectif de cet article est d'expliquer les indicateurs qui influencent la performance par rapport aux déterminants de la structure financière des PME non cotées au Maroc .D'ailleurs, l'étude de l'impact de la performance sur la structure financière des PME nécessite l'explication de ces notions. Le concept de la performance est défini par (Bouquin ,2004) en associant trois principes: l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Ainsi, les entreprises sont amenées à investir constamment pour améliorer leur performance et garder leur pérennité, et mieux orienter leurs actions (Bahri, M., St-Pierre, J. & Sakka ,O. (2011). La structure financière est un sujet de recherche populaire mené dans divers pays de monde, et divers secteurs d'activité. Depuis les travaux de Modigliani et Miller (MM, 1958), les fondateurs de la théorie financière qui travaillent au début dans un univers avec des économies sans impôts et des coûts de transactions nuls, la structure du capital est révélée non pertinente pour déterminer la valeur de l'entreprise. Mais avec les ajustements faits par les auteurs Modigliani et Miller (MM,1963), et les améliorations apportées par d'autres chercheurs, on a permis à la théorie financière d'expliquer comment la combinaison de financement choisie affecte la valeur de l'entreprise. La théorie de financement hiérarchique (Myers & Majluf ,1984) vise à privilégier un ordre de préférence pour les décisions de financement des entreprises en se tenant compte de l'asymétrie d'information. Au Maroc, l'étude de la relation

entre la structure financière des PME non cotées et leur performance revêt une grande importance pour les chercheurs, puisque ces entreprises sont considérées comme le moteur de l'économie marocaine.

En effet, depuis la crise financière de 2008, les difficultés d'accès au financement persistent et représentent l'obstacle majeur de ce type d'entreprises qui menace leurs performances économiques et financières (Rapport de l'OCDE 2009). D'où notre intérêt pour ce sujet, car les travaux sur la structure financière et la rentabilité des PME non cotées dans le contexte marocain sont relativement rares vu la non disponibilité des données sur cette catégorie d'entreprises. Aussi, il y a peu de travaux théoriques et empiriques portant sur l'étude des indicateurs de structure financière des PME marocaines, en relation avec la performance. Par conséquent, l'objectif de cet article est de combler cette lacune dans la littérature empirique. Dans ce sens, ce travail tente d'apporter des réponses à la relation qui existe entre la structure financière des PME et leur rentabilité. Il est intéressant de tester la viabilité de cette liaison dans le contexte marocain à travers la problématique suivante : « **Quels sont les déterminants de la structure financière qui influencent la performance économiques des PME non cotées au Maroc ?** ». Notre objectif est de vérifier la relation existante entre la structure financière et la performance.

Ainsi, dans cet article on examinera un ensemble de déterminants qui semblent impacter la performance des PME. Afin d'expliquer cette relation, on a constitué un échantillon de 520 PME non cotées pendant cinq années successives de 2013 à 2017, en vue d'examiner les déterminants qui reflètent la rentabilité de ces entreprises en liaison avec leur structure de capital. Ainsi l'analyse de ces indicateurs nécessite la prise en considération d'un certain nombre d'éléments dans cette recherche. La mesure de la performance des PME se fait par le ratio de rentabilité (ROA), il calcule la capacité de gain de l'entreprise, sa croissance, son succès et son contrôle. Les créanciers sont intéressés par les ratios de rentabilité, car ils reflètent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations en matière d'intérêts. Les actionnaires également s'intéressent à la performance de l'entreprise, puisqu'elle indique la progression et le taux de rendement de leurs investissements.

A travers ce travail nous proposons de réaliser une étude sur un échantillon des PME non cotées marocaines. Nous adoptons un positionnement épistémologique positiviste, mené d'une approche quantitative et une démarche hypothético-déductive qui permet d'élaborer des hypothèses à partir de la revue de littérature. Cette recherche s'appuie sur l'économétrie des

données de panel, ce qui enrichit l'analyse, puisqu'on a recours à deux effets individuels et temporels. Le premier effet tient compte du comportement à long terme, alors que le deuxième caractérise des effets à court terme. Pour ce faire, notre étude économétrique utilise des régressions linéaires multiples par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) et des tests dont l'objectif de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

Cet article sera structuré en trois sections, la première section exposera le cadre théorique et empirique de notre étude, la deuxième section sera consacrée aux choix méthodologiques et aux mesures des variables qui impactent la performance. Enfin, la troisième section traitera l'analyse des résultats empiriques, et la discussion des conclusions de cette recherche.

### **1. Revue de littérature**

Si le domaine des études empiriques sur la structure du capital et la rentabilité a fait l'objet de recherches très actives, la grande majorité de ces études ont été menées sur des échantillons de grandes firmes. La pénurie relative aux recherches similaires sur les PME observée dans les études antérieures, est liée au choix de ce type d'entreprises comme objet de recherche qui a suscité l'intérêt des auteurs à partir des années 2000 ( Korkeamaki .T.P et Rutherford, M.W. en 2006).

Ainsi, de nombreuses études ont traité la relation entre la structure du capital et la performance d'entreprise, et tente d'explorer cet impact (positif, négatif ou nul). Les résultats de ces recherches sont mitigés, et il n'y a pas une relation unique qu'on peut généraliser.

Salim et Yadav (2012), ont étudié l'impact du choix de la structure du capital sur la performance des sociétés cotées en Malaisie entre 1995 et 2011, l'échantillon est composé de 237 entreprises. Dans cette recherche, les auteurs ont utilisé comme variable dépendante quatre mesures comptables de la performance (rentabilité financière, la rentabilité économique, le Q de Tobin et le bénéfice par action), et pour les variables indépendantes la dette totale, les dettes à moyen et à long terme, la dette à court terme et la croissance, tandis que la taille est considéré comme variable de contrôle. Les résultats indiquent que la structure du capital a un impact négatif sur la performance financière (ROE), et aussi il y'a un relation négative significative entre la structure du capital et la performance économique (ROA). Ces aboutissements sont cohérents avec les apports d'Abor (2007) qui a traité cette relation pour le cas des PME du Ghana et d'Afrique du Sud. De plus, il existe une relation positive et fortement significative entre la mesures de la performance, le Q de Tobin et la structure du capital. Alors que, le bénéfice par

action (BPA) comme mesure de la performance permet de révéler une faible relation positive entre la structure du capital et cet indicateur.

Pathak, R(2011), dans son étude sur le niveau d'endettement et la performance de l'entreprise, a démontré une relation négative significative. Haung.G (2006) a également trouvé une corrélation négative entre l'effet de levier et la performance des entreprises chinoises. Pratheepkanth .P (2011) a analysé la structure du capital et son impact sur la capacité de performance financière des entreprises commerciales au Sri Lanka pendant la période 2005 à 2009 et il a montré l'existence d'une relation négative entre la structure financière et la performance. Ce qui est cohérent avec les résultats réalisés dans les pays asiatiques.

Alors que, les auteurs Ronden Diane M & Lewellen Wilbir G. (1995) ont trouvé une relation positive entre la rentabilité et la structure du capital dans leur travail sur 48 entreprises américaines pendant la période de 1981-1990. Ces résultats sont équivalents aux travaux de Champion (1999), Ghosh et al. (2000), et Hadlock et James (2002) qui suggèrent que les sociétés ayant un niveau élevé de rentabilité utilisent un niveau élevé de dettes. Les études réalisées dans les pays développés sur la relation entre la structure du capital et la performance ont rapporté une relation positive dans la plupart des résultats.

Les études empiriques sur la structure financière et la rentabilité sont rares dans le contexte marocain. A cet égard, une recherche exploratoire sur l'impact de la décision de financement sur la performance des sociétés cotées des secteurs immobilier et matériaux de construction réalisé par Lahmini, H. M., & Ibenrissoul, A. (2015) vient enrichir les études dans ce domaine. En effet, ce travail est basé sur un panel cylindré de huit sociétés cotées sur une période de sept ans (2007-2013), pour analyser l'effet linéaire de choix des modes de financement sur la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que la dette à long terme influence négativement la performance, la dette à court terme et l'autofinancement ont un impact positif sur la rentabilité.

Nous avons mobilisé deux théories dans ce travail la théorie du compromis, et la théorie de financement hiérarchique, afin d'expliquer les facteurs d'impact de la rentabilité sur la structure financière des PME dans le contexte marocain. Dans cette perspective, on est amené à définir ces deux théories.

La théorie du compromis ou du ratio d'endettement cible, connue sous le terme anglais de « *trade off theory* », et qui est simplifié par le sigle TOT. Cette dernière vient réviser les hypothèses et les conclusions concernant le lien entre la valeur de l'entreprise et sa structure

financière et réfuter les propos de la théorie de neutralité de MM(1958). Ces origines sont attribués aux auteurs Kraus et Litzenberg (1973), Jensen & Meckling(1976), et Myres(1977). A cet égard, la théorie du compromis permet d'avoir une structure optimale par l'arbitrage entre les avantages fiscaux et l'existence des coûts de faillite liés à la dette.

Le ratio d'endettement cible est atteint après le calcul des bénéfices liés aux économies d'impôt et les inconvénients des coûts de faillite. Ainsi, cette structure optimale correspond à l'égalité entre les bénéfices marginaux liés à la déductibilité des charges financières et les coûts marginaux de faillite liés à l'augmentation de l'endettement.

D'ailleurs, cette théorie oppose à l'avantage fiscal de la dette l'augmentation des coûts de faillite. En effet, la faillite d'une entreprise n'est autre que la procédure judiciaire qui suit la défaillance, elle entraîne des coûts supplémentaires, qui comprennent des charges directs (frais de liquidation) et indirects qui sont plus coûteux car ils dépendent de la situation du marché (perte de clientèle). Dans le contexte des PME, les conflits d'agence entre les dirigeants et les prêteurs sont énormes, vu le manque de moyens d'informations entre ces deux parties, ce qui implique l'importance des coûts d'agence.

La seconde théorie de base de cette étude, est celle de financement hiérarchique ou *pecking order theory* (POT) développée par Myers et Majluf (1984) dans un contexte d'asymétrie d'information. Cette théorie privilégie un ordre de priorité des sources de financement entre les acteurs internes et externes de l'entreprise. De ce fait, cette hiérarchisation est fondée sur la séquence, autofinancement, dette non risquée, dette risquée et augmentation du capital.

La priorisation de l'ordre hiérarchique est opérée selon le niveau de partage de l'information au sein de l'entreprise. De ce point de vue, l'accès à l'autofinancement exige à la firme peu de partage de l'information avec l'extérieur, pour la dette non risquée puis risquée concerne les dettes à court terme d'exploitation, bancaires et les dettes à long terme financières qui demandent un partage plus ou moins important avec la partie prenante externe engagée. Enfin pour terminer cette séquence on a l'augmentation de capital qui est la forme la plus forte de partage d'information.

Dans le cas des PME, les chercheurs Pettit et Singer (1985) expriment que la POT est pertinente pour ce type d'entreprises, car elle subit un coût de financement externe plus fort que les grandes entreprises. Dans ce sens, Ang (1991) évoque que la théorie du financement hiérarchisé est très adaptée à la structure et au comportement des PME.

L'objectif affiché de la POT pour les managers est d'obtenir une structure financière permettant de gérer l'asymétrie d'information tout en prenant en compte le coût de ces différentes sources de financement. Les dirigeants de PME peuvent répondre à leurs intérêts de contrôle et de pouvoir en décidant de préférer d'abord le financement interne avant d'envisager un endettement et l'augmentation de capital. Les hypothèses concernant les relations entre la performance et les variables explicatives seront explicitées dans la section suivante.

## **2. Méthodologie de recherche**

Cette partie est dédiée à l'étude de cadrage méthodologique qui est basé sur un paradigme épistémologique positiviste, mené d'une approche quantitative et une démarche hypothético-déductive qui permet d'élaborer des hypothèses à partir de la revue de littérature. Cette recherche s'appuie sur l'économétrie des données de panel d'un échantillon des PME non cotées marocaines réparti sur quatre secteurs d'activité à savoir l'industrie, la construction, le commerce et le service ,et traité pendant la période allant de 2013 à 2017 .D'où notre intérêt dans les sous sections suivantes pour l'étude de l'origine des données, le choix des variables et la formulation des hypothèses .

### **2.1. Source des données et échantillon**

L'ensemble des données de cette étude sont acquises de l'Office marocaine de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), il s'agit d'un organisme crée le 15 février 2000, il a le droit légalement de vendre les états de synthèses, les données légales et financières des entreprises, puisque le Maroc ne dispose pas des bases de données libre accès au sein des universités. Cette étude a pour but de calculer des mesures comptables à partir des états de synthèses des entreprises acquis de l'OMPIC afin d'expliquer l'évolution des performances de PME non cotées au Maroc.

Les données utilisées ont été extraites à partir des bilans, CPC, ESG des PME marocaines au sein de la base des données acquise de l'OMPIC. La sélection de cet échantillon nécessite la définition des PME, dans notre étude on a retenu la dernière définition de Maroc-PME qui adopte le critère du chiffre d'affaires annuel qui est inférieur à 175 millions de dirhams.

En effet, la sélection de l'échantillon a été opérée selon les critères suivants :

- ❖ Le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 175 millions de dirhams.
- ❖ Les états de synthèses des entreprises sont disponibles et publiés sur cinq ans consécutifs à partir du 2013.
- ❖ Les entreprises sont en activité pendant les cinq années d'étude.

- ❖ Les firmes ne sont pas cotées à la bourse des valeurs.
- ❖ L'indépendance des PME étudiées.

Après les opérations de retrait des données aberrantes, et pour avoir des informations homogènes à traiter dans la recherche en réduisant les risques de biais selon Kremp (1995), on a obtenu un échantillon final qui se compose de 520 PME non cotées étudiées pendant cinq ans du 2013 à 2017, d'où le nombre d'observations est 2600.

Ces données sélectionnées sur une période de cinq ans, sont appelées les données de panel puisqu'elles se caractérisent par une double dimension individuelle et temporelle, et vu qu'on a toutes les informations de cinq années consécutives notre panel est cylindré. Le choix de ce type d'échantillon en données de panel se justifie par la richesse des informations qu'ils fournissent, la dynamique des comportements des individus étudiés, et l'hétérogénéité des observations.

## **2.2. Choix des variables et reformulation des hypothèses**

L'analyse du cadre conceptuel de cette recherche est réalisée par le calcul du ratio reflétant la relation entre la performance de l'entreprise (ROA) et les indicateurs de structure du capital. Ainsi dans le but de répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses formulées, on a utilisé dans cette recherche une variable dépendante qui est le rendement des actifs (la rentabilité économique ROA). Les variables indépendantes sont exprimées par les déterminants illustrant la structure du capital, les garanties, et la liquidité. La taille de l'entreprise et son âge sont considérés comme des variables de contrôle. Ainsi, pour formuler un jugement de valeur sur la performance économique des PME, on est amené à étudier la liaison de ce déterminant avec les autres concepts qui expliquent ces caractéristiques financières tels que la structure financière, les garanties, la liquidité, la taille et l'âge d'entreprise. Nous proposons dans le paragraphe suivant, une présentation des ratios sur la base desquels nous interprétons notre modèle de recherche.

### **2.2.1 Variable dépendante**

#### **2.2.1.1 Rentabilité économique ROA (Return on Asset)**

Ce ratio indique la capacité des capitaux investis à la création de valeur au sein des entreprises et il est aussi un indicateur de performance économique de l'entreprise par l'utilisation de son actif. On a adopté la mesure de la rentabilité économique utilisée par Colot et Croquet (2007) et Benkraïm (2010), qui se justifiera par le rapport suivant:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}}$$

### 2.2.2 Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont la structure du capital qui est calculée par le taux d'endettement total, ce dernier inclut les dettes à moyen et à long terme, et les dettes à court terme. Il y'a d'autres indicateurs qui peuvent être utilisé pour expliquer l'évolution de la performance des PME à savoir les garanties, la liquidité, la taille de l'entreprise et l'âge de la firme.

#### 2.2.2.1 Taux d'endettement total (TDT)

Ce ratio explique la dette dans son intégralité, et traduit la politique financière poursuivie par l'entreprise. Cette mesure constitue un indicateur pertinent pour apprécier le risque de faillite de l'entreprise emprunteuse. Un grand nombre d'auteurs ont utilisé le taux d'endettement total à savoir Drobetz & Fix, (2003); Hakmaoui & Yerro (2013) ; Ross & Weill (2002). Ainsi le TDT est équivalent au rapport suivant:

$$\text{TDT} = \text{Dettes financières} / \text{Total d'actif}$$

D'après, les prédictions de la théorie du financement hiérarchique (POT), on a un lien négatif entre la ROA et le niveau d'endettement est validé empiriquement par Fama & French (1999), Michaelas, Chittenden & Poutziouris (1999), Colot et Croquet (2007), et Ramzi Benkraiem (2010). Alors pour la théorie du compromis TOT, elle préconise une relation positive entre l'endettement et la rentabilité financière. Ce lien est validé dans le contexte marocain par Hakmaoui et Yerro (2013). Partant de l'existence d'une relation négative entre la rentabilité et l'endettement d'après la théorie du financement hiérarchique qui précise que plus l'entreprise est rentable moins elle va recourir à la dette (Myers, 1977 et 1984), nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

*H1 : La rentabilité économique est corrélée négativement avec le niveau d'endettement*

#### 2.2.2.2 Garanties (GAR)

Les actifs corporels ont un impact sur la rentabilité de l'entreprise car ils sont moins sujets aux asymétries d'informations et perdent, en cas de liquidation, moins de valeur que les actifs incorporels. Ils offrent donc plus de garanties aux créanciers. Ce ratio est calculé par le rapport entre les actifs corporels plus les stocks sur le total de l'actif, comme indiqué dans les études d'Adair et Adaskou (2011), Kremp & Stöss (2001) :

$$\text{GAR} = (\text{Immobilisations corporelles} + \text{stocks}) / \text{total actif}$$

Un collatéral élevé peut augmenter la valeur de l'entreprise et réduire le risque pour les débiteurs (Harris et Raviv, 1991). D'après ce raisonnement, on s'attend dans cette recherche à

une corrélation positive entre les garanties et la rentabilité économique qui se traduit par la formulation de l'hypothèse suivante :

*H2 : Les garanties ont un impact positif sur la performance économique*

### **2.2.2.3 Liquidité (LIQ)**

Ce ratio a pour but d'expliquer l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme par les actifs à court terme (actifs circulants) et de faire face aux exigibilités courantes. Cet indicateur permet de se renseigner sur la qualité de gestion de la trésorerie et l'existence d'une relation de confiance avec les créanciers, puisqu'il constitue une source d'information. On a utilisé la mesure de liquidité au sens large adopté par Benkraim et Miloudi (2014) qui est présentée par le rapport suivant :

$LIQ = \frac{\text{l'actif circulant (y compris la trésorerie actif)}}{\text{le passif circulant (y compris la trésorerie passif)}}$

D'après la théorie de compromis (TOT), on s'attend à une relation négative entre la performance et la liquidité, d'où :

*H3 : La liquidité influence négativement la rentabilité économique*

### **2.2.3 Variables de contrôle**

#### **2.2.3.1. Taille (Taille)**

Elle représente un facteur déterminant du choix de la structure financière des entreprises, les indicateurs de calcul de cette variable sont nombreux. On a retenu le chiffre d'affaires comme mesure dans cette recherche et qui est justifiée par l'adoption de la dernière définition des PME selon Maroc-PME. Cependant pour atténuer l'incidence de l'effet taille on a calculé le logarithme de chiffre d'affaires. D'où la mesure de la taille correspond à :

$Taille = \ln(\text{Chiffre d'affaires})$

Dans cette optique, les recherches de Hovakimiam, Opler et Titman(2001) ; Fama et French(2002) obtiennent une relation positive. Suivant la théorie du compromis la taille est corrélée positivement à la performance, puisque les grandes entreprises possèdent plus de garanties à fournir auprès des banques, donc elles peuvent opter pour un financement par dettes qui leur permettent de bénéficier du mécanisme de déductibilité des intérêts. Ainsi, dans ce contexte, nous supposons que :

*H4 : La taille de l'entreprise est positivement corrélée avec la rentabilité économique*

#### **2.2.3.2 Age (AGE)**

Correspond à la différence entre la date d'observation et la date de création de l'entreprise. Cette mesure est définie par Michaelas et al. (1999). C'est une variable qui reflète les difficultés d'accès aux sources de financement pour les PME. D'après la théorie de compromis (TOT), et à partir des études empiriques, il y'a une relation positive entre la rentabilité avec l'âge.

Ainsi on a la mesure suivante :

AGE = année d'étude – année de création

H5 : *L'âge de la PME impacte positivement la performance économique*

Le tableau 1. ci-joint, nous donne une synthèse des différentes variables utilisées dans cette recherche.

**Tableau 1. : Récapitulatif des variables de modèle**

Variable	Sigle	Mesure
Rentabilité économique	ROA	Résultat net / Total Actif
Taux d'endettement total	TDT	Dettes financières/ Total actif
Garantie	GA	(Immobilisation corporelles +stocks)/ Total actif
Liquidité	LIQ	Actif circulant y compris trésorerie/Passif circulant y compris trésorerie
Taille	Taill	Logarithme de chiffre d'affaires
Age	AG	
	E	Date d'observation -date de création

**Source : composé par nos soins**

Les hypothèses de notre recherche sont réparties en cinq catégories, selon les variables explicatives à tester, le tableau 2 suivant donne un corpus des hypothèses déjà formulées lors de notre revue de littérature dans le paragraphe précédent.

**Tableau 2. Corpus des hypothèses testées**

<b>Hypothèse</b>	<b>Relation</b>
H1	La rentabilité économique est corrélée négativement avec le niveau d'endettement.
H2	Les garanties ont un impact positif sur la performance économique.
H3	La liquidité influence négativement la rentabilité économique.
H4	La taille de l'entreprise est positivement corrélée avec la rentabilité économique.
H5	L'âge de la PME impacte positivement la performance économique.

**Source : composé par nos soins**

### **3. Résultats et discussions**

#### **3.1. Analyse Statistique**

La description de l'échantillon a révélé que la répartition par taille selon le type de PME illustrée dans le tableau 3.ci-dessous, montre que les micro-entreprises (CA< 3 MDHs) sont dominantes, soit 66,15% de notre échantillon. Les petites entreprises (CA< 50 MDHs) représentent 17,88% alors que les moyennes entreprises (CA< 175 MDHs) correspondent à 15,96%. La dernière étude du HCP (2019) indique que les micro- entreprises(TPE) représentent 64%, et les PME (petites et moyennes entreprises) sont 29% de la population des entreprises au Maroc. Ces résultats sont en concordance avec la description statistique de notre échantillon.

**Tableau 3. : Répartition des entreprises par taille selon le type des entreprises (année 2017)**

<b>Taille</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Micro entreprises	344	66.15
Petites entreprises	93	17.88
Moyenne entreprise	83	15.96
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

**Source : OMPIC, composé par nos soins**

Le tableau 4 ci-dessous, montre la distribution des entreprises de notre échantillon par taille et secteur d'activité pour l'année 2017. On a les micro-entreprises (MICRO) au premier rang avec

un taux de 66.15% de notre population, qui s'étale sur le secteur de services avec 26.92%, le commerce 17.50%, la construction 14.42% et l'industrie avec 7.31%. Les petites entreprises (PE) représentent la deuxième catégorie de notre panel, avec un taux de 17.88%, dont 5.96% est pour le secteur de services, 5% pour le commerce, 3.65% pour l'industrie, et 3.27% pour la construction. Pour la proportion des moyennes entreprises (ME), elle est de 15.96%, avec 5.58% pour l'industrie, 5.19% pour le commerce, 3.08% pour le secteur de services, et 2.12% pour la construction.

**Tableau 4. : Répartition des entreprises par taille et par secteur d'activité (année 2017)**

Taille	Secteur				Total
	Commerce	Construction	Industrie	Services	
	91	75	38	140	344
<b>Micro-entreprises</b>	17.50	14.42	7.31	26.92	66.15
	26	17	19	31	93
<b>Petites entreprises</b>	5.00	3.27	3.65	5.96	17.88
	27	11	29	16	83
<b>Moyennes entreprises</b>	5.19	2.12	5.58	3.08	15.96
	144	103	86	187	520
<b>Total</b>	27.69	19.81	16.54	35.96	100.00

Source : OMPIC, composé par nos soins

### 3.2. Modèle de panel cylindré

L'économétrie est une branche de l'économie qui permet de traiter l'estimation pratique des relations économiques. De ce point de vue, l'économétrie exprime quantitativement les corrélations existant entre les phénomènes économiques dont la théorie affirme l'existence. L'objectif de l'économétrie est de confronter un modèle économique à un ensemble de données afin d'en vérifier leur validité, cette discipline se base sur trois piliers à savoir, la théorie économique, les données et enfin les méthodes. D'ailleurs, le choix de l'étude de l'économétrie des données de panel se justifie par le fait que les informations dont on dispose sont très importantes, puisqu'on traite des données avec double dimension : individuelle et temporelle. Dans cette recherche on a un panel équilibré (panel cylindré) d'où le nombre d'observations est le même pour tous les individus.

La relation entre la performance et la structure financière des PME non cotées est traité par le

modèle suivant :

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 TDT + \alpha_2 GAR + \alpha_3 LIQ + \alpha_4 Taille + \alpha_5 AGE + \varepsilon_{it}$$

Avec :

$\alpha_{it}$ : une constante qui peut être interprétée comme la rentabilité moyenne des PME non cotées.

Nombre d'entreprises  $i = 1, \dots, 520$ .

Nombre d'années  $t = 1, \dots, 5$ .

$\varepsilon_{it}$  est le résidu.

Nous déposons de 2600 observations.

### 3.3. Résultats empiriques et interprétations

Avant d'examiner les relations du modèle économétrique entre la rentabilité économique et les variables explicatives, nous vérifions la corrélation entre les différentes variables illustrée dans le tableau 5 ci-dessous. Nous observons que le taux d'endettement total et les garanties présentent une corrélation négative avec la rentabilité économique, alors que l'âge affiche une corrélation positive qui est supérieure à 0.5.

**Tableau 5 : Matrice de corrélation des variables de modèle de la ROA**

	ROA	TDT	GAR	LIQ	Taille	AGE
ROA	1.000					
TDT	-0.4495	1.000				
GAR	-0.0453	0.1520	1.000			
LIQ	0.0054	-0.0401	0,0088	1.000		
Taille	0.1885	-0.2349	0.0254	0.0076	1.000	
AGE	0.0509	-0.0920	0.0140	0.0148	0.3291	1.000

**Source : composé par nos soins**

Concernant la validité interne des résultats pour s'assurer de l'homogénéité et les hétérogénéités des données, on a appliqué le test de Fisher. Cette mesure statistique de Fisher sert à expliquer l'existence des effets individuels. Ainsi, lorsque le test de Fisher est inférieur à 5% on rejette

l'hypothèse nulle d'absence des effets spécifiques, et on accepte, l'hypothèse alternative de l'existence des effets individuels entre les variables de modèle. Pour l'application de ce test dans notre étude on a trouvé que la statistique de Fisher est égale à 0, donc on a la présence des effets individuels dans les données de notre panel.

Dans cette perspective, on utilise la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) appelée aussi la méthode de régression linéaire simple. Cette démarche est nécessaire pour l'étude des corrélations entre les variables, la lecture des résultats des calculs (voir le tableau 6 ci-dessous), montre que la variable taux d'endettement à un coefficient négatif et significatif à 1%. La même remarque pour les variables liquidité et âge, alors que la taille a un impact positif sur la performance économique. Parmi tous les paramètres étudiés seul les garanties affichent une probabilité de student t de 0.443 qui n'est pas significatif au seuil de 10%. Le R-squared est égal à 0.210, ce qui indique que la variabilité de l'estimation MCO des variables explicatives du modèle expliquerait 21% de la variabilité de la rentabilité économique.

**Tableau 6 : Régression de la rentabilité économique**

<b>Linear regression</b>	Number of observation=	2600
	F(5,2600)=	26,46
	Prob> F=	0.000
	R-squared=	0,2101
	Root MSE=	0,4566
<b>Rentabilité économique(ROA)</b>	<b>Coefficient</b>	<b>P&gt;t</b>
Taux d'endettement total (TDT)	-0,277	0.000
Garantie (GAR)	0,029	0,443
Liquidité (LIQ)	-0,001	0,011
Taille (Taille)	0,021	0.000
AGE(AGE)	-0,001	0,016
Constante	-0,092	0,276

**Source : composé par nos soins**

Pour l'application de test de spécification des effets fixes et des effets aléatoires de notre modèle (voir les annexes 1 et 2), on a fait appel au test d'Hausman (voir annexe 3) qui permet de prendre en compte l'hétérogénéité des données afin de choisir un des effets. Rappelant que le test d'Hausman, permet de déterminer sous l'hypothèse nulle d'indépendance entre les erreurs et les variables explicatives, les deux estimateurs sont non biaisés, donc les coefficients estimés

devraient peu différer. Dans notre cas, le R-squared dans le test des effets fixes est égal à 0.263 et la probabilité de test de Fisher est inférieure à 10%. D'après ces résultats, on a opté pour les effets fixes et retenu l'estimateur Within non biaisé avec une probabilité de test d'Hausman qui est significatif au seuil de 1%.

Ainsi, le tableau 7 ci-dessous donne une synthèse des résultats des tests et des estimateurs qui caractérisent les données de panel de notre étude.

**Tableau 7: Résultats de l'étude économétrique (variable expliquée:ROA)**

<b>Variabes</b>	<b>MCO</b>	<b>Effets fixes</b>	<b>Effets aléatoires</b>
Taux d'endettement(TDT)	-0,277*** (0,001)	<b>-0,517***</b> <b>(0,000)</b>	-0,334*** (0,000)
Garantie (GAR)	0,029 (0,443)	<b>0,103**</b> <b>(0,045)</b>	0,052* (0,113)
Liquidité(LIQ)	-0,001*** (0,011)	<b>0,000</b> <b>(0,637)</b>	-0,001*** (0,496)
Taille	0,021*** (0,001)	<b>0,057***</b> <b>(0,000)</b>	0,024*** (0,000)
AGE	-0,001*** (0,016)	<b>-0,007***</b> <b>(0,162)</b>	-0,001*** (0,245)
Constante	-0,092 (0,276)	<b>-0,498***</b> <b>(0,001)</b>	-0,079 (0,305)
Observations	2600	<b>2600</b>	2600
Test de Fisher	26,46	<b>148,81</b>	
Prob>F	0,000	<b>0,000</b>	
R-squared	0,210	<b>0,263</b>	0,249
Test de Hausman		<b>178,76</b>	
Prob Hausman		<b>0,000</b>	
Wald de chi2			703,32
Prob de chi2			0,000
Test de Breusch-Pagan			181,75
Prob> chi2			0,000

\*\*\* significatif au seuil de 1%, \*\* significatif au seuil de 5%, et \* significatif au seuil de 10%.

Les t-statistics entre parenthèses.

**Source : élaboré par nos soins**

Nous constatons que la variable taux d'endettement (TDT) est négativement corrélée à la performance économique avec une valeur de (0.517) et enregistrant un degré de significativité inférieur à 1% .D'ailleurs, les PME dans leur accès à l'endettement trouve que le degré de leur

rentabilité diminue, vu les conflits d'intérêt entre les créanciers et les dirigeants .Dans ce cas, les deux variables fonctionnent inversement. On a l'hypothèse (H1) est validée. D'où ces résultats sont conformes aux prédictions de la théorie de financement hiérarchiques (POT) et aux travaux de Colot et Croquet (2007).

Pour la variable garantie (GAR), elle exerce un impact positif sur la rentabilité économique de (0.103) avec un seuil de signification de 5%. Ces résultats montrent que notre hypothèse (H2) est vérifiée et elle est conforme aux avancées de la théorie de POT .Puisque le niveau de garantie est une force pour les créanciers pour l'octroi des prêts, et aider l'entreprise à réaliser sa performance.

L'analyse de la variable liquidité (LIQ), montre que le coefficient de liquidité n'est pas significatif puisqu'il dépasse 10%. L'hypothèse(H3) n'est pas validée.

La variable taille (Taille) est associée positivement avec la rentabilité économique avec une valeur de (0.057) et un niveau de significativité inférieur à 1%. En effet, on constate que les PME les plus grandes sont les plus rentables .Dans cette recherche, l'hypothèse (H4) est acceptée, ce résultat est conforme aux prédictions de la théorie du compromis et aux études de Fama et French (2002).

Pour la variable âge (AGE), elle est négativement corrélée avec la performance économique, le coefficient d'âge est de (-0.007) avec un degré de significativité qui est supérieur à 5% Cependant, l'hypothèse (H5) n'est pas vérifiée, ce qui contredit les approches de la théorie de financement hiérarchique, et soutient la théorie du compromis.

## Conclusion

Nous avons essayé de démontrer que notre recherche vérifie l'impact de la structure financière sur la performance économique des PME. L'objectif est d'étudier les variables qui influencent la performance économique des PME non cotées au Maroc.

En effet, la rareté des études sur les PME non cotées marocaines a motivé notre choix du thème de cette recherche. Pour ce faire, nous avons testé empiriquement l'impact des variables explicatives sur la performance économique, en utilisant l'estimateur *within* et les tests de spécification sur un panel équilibré de 520 PME, étalé sur une période de cinq ans (2013 à 2017). Ces entreprises opérant dans les quatre secteurs d'activité au Maroc, à savoir l'industrie, la construction, le commerce et le service.

L'analyse économétrique effectuée a mis en évidence un certain nombre de résultats importants. Puisque certains facteurs expliquent la performance des entreprises étudiées comme le taux d'endettement total et la taille qui est mesurée par le logarithme du chiffre d'affaires. Ce qui est cohérent avec la politique de ce type d'entreprise qui préfèrent se financer par le recours aux dettes. En effet, dans toutes nos régressions, les variables taille et garanties sont corrélées positivement avec la performance.

Cependant, notre travail présente des limites qui nous ouvrent des voies de recherches futures. Nous pourrions envisager, une étude comparative entre la performance des PME cotées et non cotées afin d'élargir notre échantillon. On peut inclure d'autres variables qualitatives liées à la finance comportementale notamment l'attitude des dirigeants face à la décision de financement. Dans le même sens, on peut utiliser d'autres mesures quantitatives de performance pour mieux cerner la recherche liée à ce concept.

ANNEXES

Annexe 1 : effets fixes pour le modèle de la ROA

```

Fixed-effects (within) regression
Group variable: Ident
R-sq:
  within = 0.2639
  between = 0.2420
  overall = 0.1990
corr(u_i, Xb) = -0.6442
Number of obs = 2,600
Number of groups = 520
Obs per group:
  min = 5
  avg = 5.0
  max = 5
F(5,2075) = 148.81
Prob > F = 0.0000

```

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TDT	-.5173747	.0197515	-26.19	0.000	-.5561094	-.4786399
GAR	.1039085	.0518165	2.01	0.045	.0022908	.2055261
LIQ	-.0000137	.0000291	-0.47	0.637	-.0000708	.0000433
Taille	.0578199	.0098731	5.86	0.000	.0384578	.077182
AGE	.0078033	.005579	1.40	0.162	-.0031378	.0187444
_cons	-.4989408	.145889	-3.42	0.001	-.7850449	-.2128368
sigma_u	.38330811					
sigma_e	.39600784					
rho	.48370833	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u\_i=0: F(519, 2075) = 2.65 Prob > F = 0.0000

Source : Auteur (nos estimations sur STATA 14)

Annexe 2 : effets aléatoires pour la variable expliquée la ROA

```

Random-effects GLS regression
Group variable: Ident
R-sq:
  within = 0.2608
  between = 0.2498
  overall = 0.2100
corr(u_i, X) = 0 (assumed)
Number of obs = 2,600
Number of groups = 520
Obs per group:
  min = 5
  avg = 5.0
  max = 5
Wald chi2(5) = 703.32
Prob > chi2 = 0.0000

```

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TDT	-.3339213	.0135338	-24.67	0.000	-.3604472	-.3073955
GAR	.0522342	.0329821	1.58	0.113	-.0124095	.1168778
LIQ	-.0000193	.0000283	-0.68	0.496	-.0000748	.0000362
Taille	.0240873	.0054486	4.42	0.000	.0134082	.0347663
AGE	-.0015387	.0013226	-1.16	0.245	-.0041309	.0010535
_cons	-.0793907	.0773993	-1.03	0.305	-.2310905	.0723091
sigma_u	.19761875					
sigma_e	.39600784					
rho	.19937763	(fraction of variance due to u_i)				

Source : Auteur (nos estimations sur STATA 14)

### Annexe 3 : test d'Hausman pour le modèle de la ROA

	Coefficients		(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
	(b) fixed	(B) random		
TDT	-.5173747	-.3339213	-.1834533	.014386
GAR	.1039085	.0522342	.0516743	.0399641
LIQ	-.0000137	-.0000193	5.53e-06	6.66e-06
Taille	.0578199	.0240873	.0337326	.0082335
AGE	.0078033	-.0015387	.009342	.00542

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg  
 B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(5) = (b-B)'[(V\_b-V\_B)^(-1)](b-B)  
 = 178.76  
 Prob>chi2 = 0.0000

Source : Auteur (nos estimations sur STATA 14)

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abor, J. (2007). Debt policy and performance of SMEs: Evidence from Ghanaian and South African firms. *The Journal of Risk Finance*, Vol. 10 No. 5, pp. 477-487.
- Adair, P., & Adaskou, M. (2011) Théories financières et endettement des PME en France: une analyse en panel. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(3-4), 137-171.
- Ang, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, 1(1), 1-13.
- Bahri, M., St-Pierre, J. & Sakka, O. (2011) Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 Issue: 6, pp.603-621.
- Benkraiem, R. (2010). Taille des entreprises et structure du capital: tests empiriques sur Euronext Paris. *Management international/Gestion Internationale/International Management*, 14(4), 115-124
- Benkraiem, R., & Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire? *Management international/International Management/Gestion Internationale*, 18(2), 70-79.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (No. halshs-00147205)
- Champion, D. (1999), Finance: the joy of leverage, *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp. 19-22.
- Colot, O., & Croquet, M. (2007). La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME. *La revue des sciences de gestion*, (6), 61-72.
- Drobetz, W., & Fix, R. (2003). What are the determinants of the capital structure? Some evidence for Switzerland. *University of Basel. WWZ/Department of Finance, Working Paper*, 4(03), 51-75.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1999). The corporate cost of capital and the return on corporate investment. *The Journal of Finance*, 54(6), 1939-1967.
- Fama, E. F., & French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. *The review of financial studies*, 15(1), 1-33.

- Ghosh, C., Nag, R., Sirmans, C. (2000), The pricing of seasoned equity offerings: evidence from REITs, *Real Estate Economics*, 28: 363-84.
- Hadlock, C., James, C. (2002), Do banks provide financial slack? *Journal of Finance*, 57:pp1383-420
- Hakmaoui A., & Yerro, H. (2013). Les Déterminants de la structure de financement : une étude empirique sur des entreprises marocaines. *Revue de Gestion et d'Économie*, 1(2), 83-93.
- Harris, M., & Raviv, A. (1991). The theory of capital structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355.
- Hovakimian, A., Opler, T., & Titman, S. (2001). The debt-equity choice. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, Vol 36 et n° 1 pp. 1-24.
- Huang, G. (2006). The determinants of capital structure: Evidence from China. *China economic review*, 17(1), 14-36.
- HCP (2019), enquête nationale auprès des entreprises synthèse des premiers résultats.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Korkeamaki, T. P., & Rutherford, M. W. (2006) Industry effects and banking relationship as determinants of small firm capital structure decisions. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 11(1), 23-38.
- Kraus, A., & Litzberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *The journal of finance*, 28(4), 911-922.
- Kremp, E. (1995). Nettoyage de fichiers dans le cas de données individuelles: recherche de la cohérence transversale. *Économie & prévision*, 119(3), 171-193.
- Kremp, É., & Stöss, E. (2001). L'endettement des entreprises industrielles françaises et allemandes: des évolutions distinctes malgré des déterminants proches. *Économie et statistique*, 341(1), 153-171.
- Lahmini, H. M., & Ibenrissoul, A. (2015, June). Impact de la décision de financement sur la performance de l'entreprise marocaine: Cas des sociétés cotées des secteurs Immobilier et Matériaux de Construction. In Colloque et séminaire doctoral international ISEOR-AOM 2015 sur les méthodologies de recherche.
- Michaelas, N., Chittenden, F., & Poutziouris, P. (1999). Financial policy and capital structure choice in UK SMEs: Empirical evidence from company panel data. *Small business economics*, 12(2), 113-130.

- Miller, M. H., & Modigliani, F. (1963) Dividend policy and market valuation: a reply. *The Journal of Business*, 36(1), 116-119.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958) The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, 48(3), 261-297.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963) Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American economic review*, 53(3), 433-443.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, 5(2), 147-175.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.
- OCDE (2009) L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics.
- Pathak, R. (2011). Capital structure and performance: Evidence from Indian manufacturing firms. Available at SSRN 1740424.
- Pratheepkanth, P. (2011). Capital structure and financial performance: evidence from selected business companies in Colombo stock exchange Sri Lanka. *Researchers World*, 2(2), 171.
- Pettit, R. R., Singer, R. F. (1985). Small business finance: a research agenda. *Financial management*, Vol 14 n° 3 pp. 47-60.
- Ronden Diane M, & Lewellen Wilbir G. (1995). Corporate capital structure decisions evidence from leveraged buyouts, p 76-87.
- Ross, J. W., & Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn't make. *Harvard business review*, 80(11), 84-95.
- Salim, M., & Yadav, R. (2012). Capital structure and firm performance: Evidence from Malaysian listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 156-166.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris: Flammarion.

---

# Pratiques culturelles et performances de la culture du blé dur en irrigué: Une approche biophysique

## Farming practices and irrigated durum wheat performance: A biophysical model

Auteur 1 : Houda Mazhoud

Auteur 2 : Fraj chemak

---

Houda Mazhoud 1, (ORCID: 0000-0003-0892-0672, Docteur)  
1Université de Carthage/ Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT)  
Mail [houdamazhouud@mail.com](mailto:houdamazhouud@mail.com)

Fraj chemak 2, (ORCID: 0000-0002-5164-5410, Maître de Conférences)  
2 Université de Carthage/ Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT)  
Mail [frajchemak@mail.com](mailto:frajchemak@mail.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 :** Mazhoud H, & Chemak F (2021) «Pratiques culturelles et performances de la culture du blé dur en irrigué: Une approche biophysique», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 300-321.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650097

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

En Tunisie, malgré le développement remarquable des technologies de production, les rendements du blé dur en irrigué restent toujours en dessous des attentes. Plusieurs facteurs concourent à cette faiblesse en relation avec la disponibilité en eau et les pratiques culturales. Le défi est de surmonter ses entraves pour améliorer la production et valoriser aux mieux la ressource en eau. L'objectif est d'établir un diagnostic opérationnel de l'activité du blé dur en irrigué et d'identifier des éventuels alternatives d'amélioration de ses performances. Pour répondre à cet objectif, une enquête de terrain a été conduite auprès d'un échantillon de 42 irrigants. En utilisant CROPSYST, un modèle de culture du blé dur en irrigué a été développé et des scénarios de bonnes pratiques ont été simulés. Les résultats des simulations ont montré qu'il est tout à fait possible d'accroître les rendements jusqu'à 80% du potentiel espéré avec une amélioration de la productivité de l'eau et de la rentabilité de la culture. Les résultats de ce travail ont permis d'identifier des voies plausibles d'amélioration des performances agronomiques et économiques de la culture du blé dur en irrigué. La concrétisation de ces voies nécessite une réflexion concertée de la part des acteurs pour mettre en avant des stratégies appropriées au contexte étudié.

**Mots clés :** Irrigation, Système cultural, Productivité, Modélisation, CROPSYST, Tunisie

## Abstract

In Tunisia, despite the outstanding development of the production technologies, the achieved yields of the irrigated durum wheat are still under expectations. Several factors contribute to this weakness according to water availability and farming practices. The objective of this work is to establish an operational diagnosis of the irrigated durum wheat activity and to identify alternatives for improving its performance. In order to deal with this issue, a field survey was carried out among a sample of 42 farmers cultivating durum wheat. Using CROPSYST software, a crop model was developed and scenarios of good practices were simulated. The results of the simulations showed that it is entirely possible to increase the yields up to 80% of the expected potential with an improvement of the water productivity and the crop profitability. The results of this work have identified plausible ways to improve the agronomical and economical performances of the irrigated durum wheat crop. The concretization of these paths requires a concerted reflection between the actors to put forward suitable strategies according to the studied context.

**Keywords :** Irrigation, Crop system, Productivity, Modeling, CROPSYST, Tunisia

## Introduction

En Tunisie, la céréaliculture demeure une activité stratégique et de premier rang à l'échelle nationale. En effet, elle couvre une superficie moyenne de l'ordre de 1375 milles hectares représentant 30 % de la superficie agricole arable du pays. Cette superficie permet de réaliser une production moyenne<sup>1</sup> de 17 millions de quintaux (1q=100kg) soit un rendement moyen de l'ordre de 12qha<sup>-1</sup>. En raison de sa dépendance étroite des précipitations, l'activité montre une grande variabilité interannuelle avec une production qui descend jusqu'à 5 Millions de quintaux en année sèche (Chemak et al., 2018).

En vue d'atténuer cette variabilité les pouvoirs publics ont misé sur le développement de la céréaliculture irriguée. Ainsi, cette activité occupe une superficie moyenne de 80000 ha par an et assure une production moyenne<sup>2</sup> de 2,7 Millions de quintaux (DGPA, 2018). La culture du blé dur en irrigué reste la principale activité céréalière pratiquée sur une superficie moyenne de 48 700 ha (Mazhoud et al., 2020). La production moyenne atteint 1,8 Millions de quintaux soit un rendement moyen de 38 qha<sup>-1</sup>. Toutefois ce rendement est bien en dessous des attentes et ne dépasse pas 45qha<sup>-1</sup> en année exceptionnelle comme la campagne 2009. En revanche, le rendement potentiel mis en évidence par les recherches agronomiques est de 70 qha<sup>-1</sup> voire plus (El Faleh et Gharbi, 2014).

Plusieurs travaux de recherche expérimentale ont été menés pour mettre en exergue l'ensemble des facteurs susceptibles d'impacter négativement les performances de la culture. En s'intéressant aux pratiques d'irrigation, des recherches ont montré qu'une mauvaise gestion en termes de dose appliquée et de calendrier d'irrigation constitue un facteur de premier rang limitant le pouvoir productif du blé dur (Zaïri et al., 2003 ; Sander et Wim, 2004 ; Hammami et al., 2017). Hammami et al. (2017) ont affirmé « *qu'il est possible d'obtenir des rendements supérieurs à 70 qha<sup>-1</sup> pour le blé dur à haut rendement avec l'adoption d'une irrigation adéquate et l'élaboration d'un bon calendrier d'irrigation* ».

D'autres travaux ont étudié également les pratiques culturales en matière d'assolement et de rotation tout en mettant en évidence l'impact négatif de la monoculture (Rajaram et Braum, 2008 ; Mouelhi et al., 2016 ; Ben Zekri, 2017). Mouelhi et al. (2016) ont affirmé que « *la monoculture du blé dur couvre plus de 70 % des emblavures céréalières en Tunisie. Cette pratique a entraîné une diminution des teneurs en matière organique des sols cultivés, leur*

---

<sup>1</sup> Selon les statistiques de la période 2000-2018.

<sup>2</sup> Selon les statistiques de la période 2000-2018.

*conférant ainsi une moindre fertilité et une sensibilité accrue à la dégradation* ». En analysant les systèmes céréaliers méditerranéens, Ben Zekri (2017) montre que la monoculture a fait baisser les rendements du blé dur à  $45\text{qha}^{-1}$  contre un potentiel espéré de  $60\text{qha}^{-1}$ .

Cependant, ces travaux, à l'échelle expérimentale, s'intéressent généralement à la variation d'un seul facteur (dose d'irrigation, calendrier d'irrigation, dose de fertilisation, rotation culturale...). Outre, les techniques d'expérimentation appliquées atteignent leurs limites dès qu'on cherche à évaluer le processus technologique dans un environnement naturel où toutes les variables s'interfèrent sous un climat non contrôlé (Henriet et al., 2013). En vue de surmonter ces limites, l'avancement remarquable des technologies informatiques a permis le développement de la modélisation biophysique qui offre la possibilité de contrôler simultanément plusieurs facteurs et de traiter des situations plus complexes (Ouda et al., 2021). Cette approche permet d'explorer une gamme plus vaste de solutions dans un intervalle de temps restreint et d'avoir accès à une diversité d'indicateurs difficilement accessibles par expérimentation (Nasrallah, 2019 ; Belhouchette, 2004). Les modèles de culture offrent ainsi un cadre pour étudier les interactions entre les différentes variables du système. En effet, ils permettent de simuler l'effet des interactions entre le climat, le type de sol et les techniques culturales sur le fonctionnement de la culture (Yin et al., 2017 ; Jones et al., 2003 )

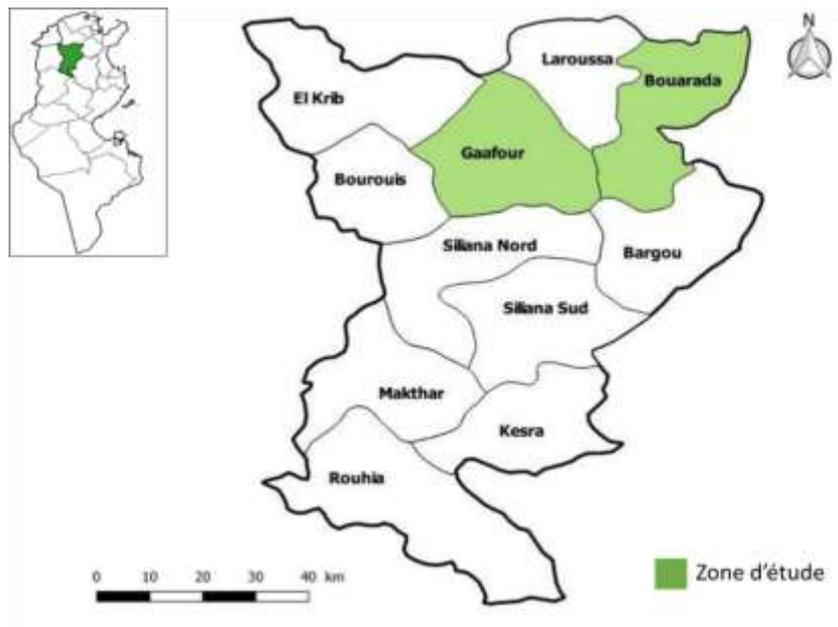
Dans cette perspective, l'objectif de ce travail est d'établir un diagnostic opérationnel de l'activité du blé dur en irrigué dans la région de Siliana et d'identifier des éventuelles alternatives d'amélioration de ses performances via le modèle CROPSYST. Pour répondre à cet objectif nous estimons que la meilleure adéquation entre les techniques culturales et les pratiques d'irrigation constitue un levier prometteur pour améliorer les performances de l'activité. Pour vérifier cette hypothèse, on présentera dans la première section le terrain de recherche et l'approche de modélisation. Dans une deuxième section, on analysera la conduite de la culture du blé dur en irrigué et on simulera des éventuels scénarios d'amélioration de performances. La troisième section sera dédiée à la discussion des résultats et leurs intérêts pour engager une réflexion concertée sur les conditions d'exercice de l'activité et les perspectives d'amélioration de ses performances. La conclusion portera sur les principales limites de ce travail et sur des éventuelles recommandations pour mettre en valeur les résultats obtenus.

## 1. Matériel et Méthodes

### 1.1. Terrain de recherche et collecte de données

En vue d'analyser les pratiques culturales et d'évaluer les performances de la culture du blé dur en irrigué, nous avons mené nos investigations dans les périmètres publics irrigués de Gaafour et Bouarada (PPI) de la région de Siliana (Figure 1). Le climat de la région est du type semi-aride avec une pluviométrie moyenne de 408 mm (campagne 2014-2015) et une température moyenne de 22°C. Le sol est caractérisé par une texture fine avec une vocation céréalière fourragère et maraichère. Étalés sur une superficie de 3178 ha, ces deux périmètres présentent un potentiel irrigable estimé à 22% de celui de la région et assure 30% de la production totale des céréales irriguées. Le blé dur en irrigué est cultivé sur une superficie moyenne de 1432 ha représentant environ 43% des superficies céréalières irriguées (CRDA, 2018).

**Figure N° 1: Location of the study area**



**Source : GDAM Data base (Google satellite, 2018)**

En vue de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons opté pour une enquête de terrain avec les céréaliculteurs. Nous avons sélectionné un échantillon représentatif de 42 agriculteurs, soit 15 % du nombre total des céréaliculteurs pratiquants la culture du blé dur en irrigué dans la région de Siliana. Les enquêtes ont été conduites durant le printemps 2016 pour recueillir les données sur le fonctionnement des exploitations durant la campagne agricole 2014-2015. Le questionnaire d'enquête a été focalisé essentiellement sur la caractérisation de la structure d'exploitation (SAU, nombre de parcelle, accès à l'eau) et du fonctionnement du

système de production (occupation du sol, activité d'élevage, activité en irrigué...). Dans une perspective d'élaborer un diagnostic technico-économique de la culture du blé dur en irrigué, nous nous sommes focalisés sur les pratiques des agriculteurs en termes de conduite de la culture (travail du sol, fertilisation, irrigation, traitement, récolte) ainsi que les rendements réalisés. Nous avons aussi posé des questions quant à la perception de l'agriculteur eu égard les contraintes et les perspectives de développement de cette activité notamment en relation avec la disponibilité de la ressource en eau.

À partir des données recueillies nous avons pu mettre en forme une matrice inputs-outputs qui nous a permis d'évaluer les performances agronomiques et économiques de la culture du blé dur en irrigué en considérant un ensemble d'indicateurs relatif à l'utilisation d'intrants, les rendements escomptés, la productivité de l'eau et la marge brute de la culture.

## **1.2. Modélisation biophysique**

### **1.2.1. Présentation du CROPSYST**

CROPSYST (Cropping System Simulation model) a été développé au début des années 90 par le département des systèmes de génie biologique de l'Université d'Etat de Washington (Stöckle et al., 2003). C'est un modèle pluriannuel et à pas de temps journalier (Belhouchette et al., 2008). Il constitue un bon outil pour répondre aux préoccupations contemporaines par sa capacité à simuler les effets des pratiques culturales et à produire des informations pour étudier les enjeux agro-environnementaux en se basant sur l'eau, la radiation, la qualité du sol et les pratiques de fertilisation (Flichman et al., 2011 ; Jego, 2008). En effet, il permet de simuler l'eau et l'azote assimilés par le sol, la croissance des cultures et leur développement, le rendement des cultures et la production (Mlaouhi et al., 2018 ; Singh et al., 2008). Les simulations peuvent s'étaler d'une partie de l'année à plusieurs années (Chaïeb, 2011).

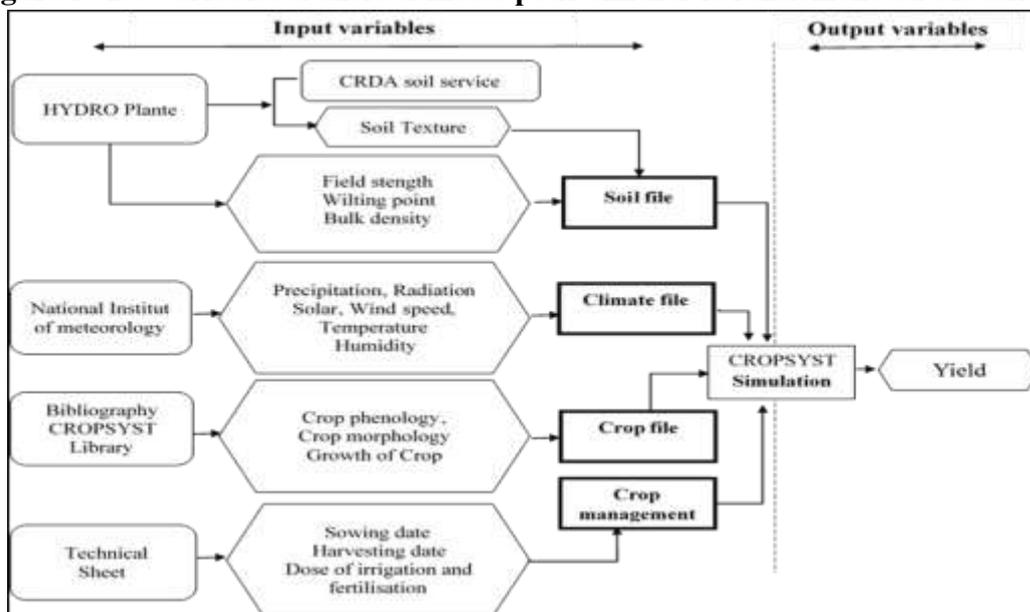
CROPSYST comprend un ensemble de variables d'état et de sortie (Belhouchette et al., 2012). Ces variables sont groupées en plusieurs modules qui décrivent la région, le climat, le sol, la plante et l'itinéraire technique (Figure 2). Le module gestion occupe une place importante au niveau de ce modèle. Il traite la conduite des cultures (irrigation, fertilisation, choix de la culture, travail du sol ...) mais aussi leurs successions au travers le sous module rotation (Schoving et al., 2019). En effet, la succession de cultures est fixée au préalable par la déclaration des dates de semis, des doses et des périodes d'irrigation ainsi que les apports de fertilisants azotés. Quand le cycle de la première culture s'achève, le sous-module rotation

remplace la première culture par une autre. Cela implique également un changement de mode de gestion (date de semis, irrigation, récolte...).

CROPSYST a été testé pour un grand nombre d'espèces cultivées à travers le monde : blé, maïs, sorgho, millet, orge, avoine, pomme de terre, tomate (Belhouchette, 2004 ; Mlaouhi et al., 2010 ; Umair et al., 2017; Nasrallah et al., 2020). Dans cette recherche, en considérant l'ensemble de ses avantages, nous avons retenu CROPSYST pour simuler les successions Blé/Blé et Pomme de terre/Blé.

En vue de simuler le rendement du blé dur, nous avons recueillis l'ensemble des données relatives à la localisation géographique de la zone, le climat, le sol, la plante et l'itinéraire technique. Ces données ont été structurées en quatre modules (Figure 2).

**Figure N°2 : Variables d'entrée utilisées pour simuler le rendement du blé dur**



**Source : Elaboré par les auteurs**

Le module climat regroupe les données journalières relatives aux précipitations, à la vitesse du vent, à la radiation solaire, à l'humidité relative et aux températures maximales et minimales. Ces données ont été collectées auprès de l'Institut National de la Météorologie (INM) de Tunis sur la période 2014-2017. Le module sol caractérise la texture du sol (% argile, % limon, % sable) avec ses caractéristiques hygrométriques (la teneur en eau à la capacité au champ, le point de flétrissement permanent). Ces données ont été collectées auprès des services compétents du Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA) de Siliana en se basant sur les travaux des pédologues de la société d'HYDRO Plante (Hydro plante, 2016).

En termes d'opérations culturales –travail du sol, irrigation, fertilisation, date de semis, date de récolte- (module gestion), les données ont été recueillies par enquête et validées par les techniciens experts du CRDA Siliana. Le module plante adresse les principales caractéristiques phénologiques et morphologiques de la plante que nous avons adaptées au contexte Tunisien à partir des travaux antérieurs sur la physiologie et la croissance de la culture ( Nefzi, 2012).

### 1.2.2. Paramétrage du modèle

La calibration du CROPSYST consiste à se rapprocher de la réalité en ajustant les paramètres auxquels les résultats du modèle sont les plus sensibles (Wallach et al., 2002 ; Zongo et al., 2019 ). Pour cela, plusieurs travaux ont démontré que l'ajustement du coefficient de la transpiration de biomasse ( $K_{BT}$ ) et l'efficacité d'utilisation du rayonnement ( $K_{LB}$ ) permet un calibrage adéquat du modèle en rapprochant les rendements simulés de ceux réellement observés (Carmona et al., 2005; Komarek et al., 2017). Ces deux paramètres sont en relation direct avec l'estimation de la matière sèche totale, l'un des principaux outputs du modèle (Zongo et al., 2019). Outre, le calibrage du CROPSYST devrait être opéré par rapport à des conditions de production optimales (Belhouchette et al., 2008).

En vue de calibrer notre modèle, nous avons considéré les données relatives au fonctionnement des exploitations de la zone Gaafour. Cette zone est bien réputée par sa vocation céréalière. Elle se distingue par un climat pluvieux avec une pluviométrie moyenne de 476 mm et des terres à texture fine (CRDA, 2018).

Une fois la calibration est achevée, le modèle devrait être validé. La validation traduit la capacité du modèle à simuler effectivement des rendements observés dans des conditions réelles différentes des conditions optimales qui ont servi pour la calibration (Ouda et al., 2010; Dumont et al., 2012 ). Ceci implique que la validation tient compte de la variabilité spatiale et temporelle (Schoving et al., 2019).

En vue de valider le modèle, nous avons tout d'abord considéré des conduites variées de la culture du blé dur observées pendant la campagne agricole 2014-2015, chez un nombre d'exploitations représentatif (50 % du nombre total enquêté) de la zone Bouarada. Cette zone se caractérise par une pluviométrie moyenne de 342 mm et un sol peu évolué avec une texture fine (CRDA, 2016). Ensuite, pour évaluer la validité du modèle pour des années climatiques différentes (2015-2016, 2016-2017) nous avons simulé les rendements pour un ensemble d'exploitations de Gaafour et Bouarada. Ainsi, nous avons comparé les rendements moyens

simulés aux rendements moyens réalisés en se basant sur les données fournies par les services statistiques du CRDA.

En vue d'apprécier le niveau de validation du modèle, nous avons calculé le coefficient moyen de variation (RRMSE) ( El Ansari,2018) . Ce coefficient est formulé comme suit :

$$RRMSE = \frac{\sqrt{\frac{\sum (RS_i - RO_i)^2}{n}}}{\underline{RO}}$$

Avec

$RO_i$ : Rendement observé en qha<sup>-1</sup> de l'exploitation  $i$

$RS_i$ : Rendement simulé en qha<sup>-1</sup> de l'exploitation  $i$

$\underline{RO}$ : Rendement moyen observé des  $n$  exploitations

La validation est considérée excellente si RRMSE <10%, bonne s'il est entre 10-20%, moyenne s'il est entre 20 et 30% et mauvaise s'il est supérieur à 30% (Singh et al., 2008 ).

## 2. Résultats

### 2.1. Analyse descriptive

Les exploitations enquêtées totalisent une superficie agricole arable de 460 ha. Les exploitants pratiquent un système cultural dominé par les cultures céréalières avec une superficie totale de 338 ha soit 74% de la superficie totale. Les autres spéculations telles que l'arboriculture, les fourrages et les cultures maraichères sont pratiquées, de manière sporadique, sur des superficies limitées. Ces exploitations sont approvisionnées en eau du barrage gérée de manière collective par un Groupement de Développement Agricole (GDA). Cette gestion collective limite l'accès à la ressource en quantité et dans le temps. La superficie conduite en irrigué s'élève à 288 ha. La superficie du blé dur s'élève à 195 ha soit 68 % du total irrigué. La totalité des agriculteurs enquêtés déclare pratiquer la monoculture sans se rendre compte de son impact négatif sur les performances de la culture (Martiniello, 2011). Ces agriculteurs évoquent plusieurs raisons pour justifier cette pratique, en particulier l'exiguïté des superficies et les risques qui accompagnent la pratique des cultures maraichères.

#### 2.1.1. Conduite de la culture de blé dur

La superficie moyenne réservée à la culture du blé dur en irrigué s'élève à 4,6 ha par exploitation avec un minimum de 1 ha et un maximum de 20 ha. L'analyse des résultats de l'enquête a permis d'établir une fiche technicoéconomique de la culture. Cette fiche technicoéconomique a été validée par les services compétents du CRDA (Tableau1). La

conduite de la culture est totalement mécanisée. Le nombre d'heure de travail du sol s'élève en moyenne à 5 heures ha<sup>-1</sup>. Le semis est réalisé à partir de mi-Novembre jusqu'à mi-Décembre avec une dose moyenne de 2qha<sup>-1</sup>. La dose de fertilisation appliquée varie en fonction du stade végétatif de la plante. En effet, le DAP est fourni avant le semis avec une dose moyenne de 1,5qha<sup>-1</sup>. Les apports de fertilisation azotée en termes d'épandage d'ammonitres varient de 1 à 3. En termes de quantité, les agriculteurs apportent en moyenne 3qha<sup>-1</sup>. Les irrigants pratiquent l'irrigation complémentaire par aspersion. La consommation en eau moyenne est évaluée à 650m<sup>3</sup>ha<sup>-1</sup>. En tenant compte de la pluie efficace<sup>3</sup> enregistrée durant la campagne 2014-2015, cette dose d'irrigation ne permet pas de subvenir aux besoins théoriques de la culture du blé dur estimés à 3334 m<sup>3</sup>ha<sup>-1</sup> (Boughdiri et al., 2014). Plusieurs raisons sont évoquées par les agriculteurs. Tout d'abord, il faut signaler que 50% des agriculteurs enquêtés déclarent que les coupures fréquentes, dues à un réseau vétuste et défectueux, les empêchent d'effectuer des irrigations adéquates. En effet, cette situation augmente la pression sur la ressource et impose une règle de rationnement pour satisfaire, en partie, la demande. Outre, huit agriculteurs (19%), en difficultés financières, ont déclaré aussi réduire leurs consommations en eau et se contentent de deux irrigations au maximum.

**Tableau N° 1 : Fiche technicoéconomique du blé dur en irrigué (campagne 2014-2015)**

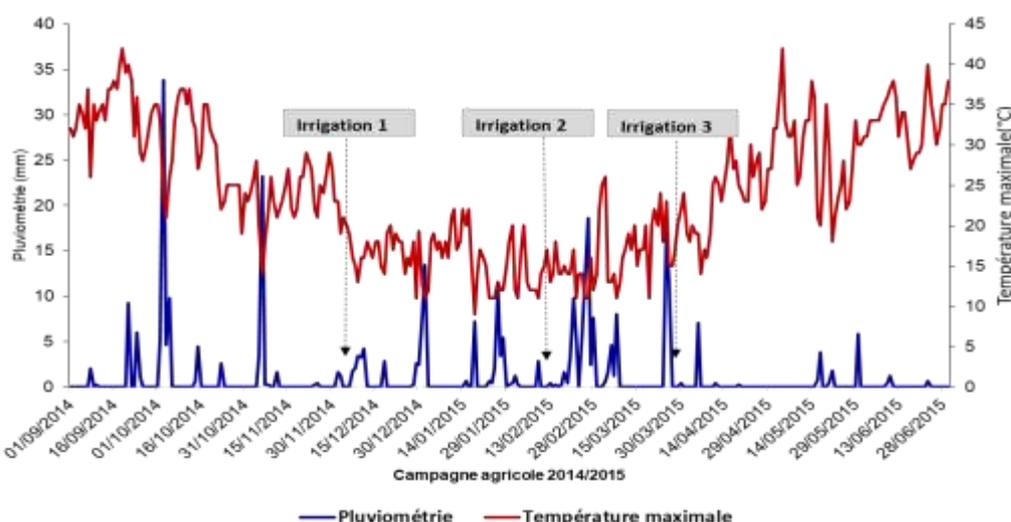
Variables	Unité	Quantité	Prix (TND)	Valeur (TND)
Semence	Qha <sup>-1</sup>	2	86	172
Travail du sol	H	5	23	115
Semis	H	1	30	30
DAP	Qha <sup>-1</sup>	1,5	47	71
Ammonitres	Qha <sup>-1</sup>	3	42	126
Traitement	TND	-	133	133
Consommation en eau	m <sup>3</sup> ha <sup>-1</sup>	650	0,065	42
Récolte	Hha <sup>-1</sup>	1	88	88
Pressage paille	Balle	153	0,99	151
Main d'œuvre	Jourha <sup>-1</sup>	4	10	40
<b>Total des Dépenses</b>	<b>TNDha<sup>-1</sup></b>			<b>968</b>
Rendement	Qha <sup>-1</sup>	36	66	2376
Paille	Balle	153	2,8	428,4
<b>Produit brut</b>	<b>TNDha<sup>-1</sup></b>			<b>2804,4</b>
<b>Marge brute</b>	<b>TNDha<sup>-1</sup></b>	<b>1836,6</b>		

**Source: Nos résultats**

<sup>3</sup> «la pluie efficace est la fraction de l'eau des précipitations qui répond aux besoins en eau des cultures » elle est estimée à 60% de la pluie totale (Brouwer et Heibloem, 1987)

En moyenne les agriculteurs appliquent trois irrigations. En interrogeant ces agriculteurs sur les périodes d'application et après approbation des services compétents du CRDA, il y a lieu de signaler que la première irrigation a été effectuée après le semis (début Décembre), la deuxième a eu lieu mi-Février et la troisième a été appliquée au début du mois d'Avril. L'analyse de la conduite de ces irrigations par rapport au volume des précipitations reçues et du niveau des températures enregistrées (Figure3), montre que la troisième irrigation pourrait ne pas contribuer efficacement à la croissance de la plante (Ben Nouna et Bachtobji, 2014). Les agriculteurs justifient une telle pratique par le manque d'information et l'absence d'accompagnement de la part des services compétents du CRDA.

**Figure N° 3: Calendrier d'irrigation appliqué par les irrigants**



**Source: Elaboré par les auteurs**

### 2.1.2. Performances agronomiques et économiques

Les résultats de l'enquête ont montré que le rendement moyen du blé dur en irrigué réalisé pendant la campagne agricole 2014-2015 est de 36 qha<sup>-1</sup> avec un minimum de 11 qha<sup>-1</sup> enregistré à Gaafour et un maximum de 60qha<sup>-1</sup> à Bouarada. En tenant compte de la pluviométrie, la productivité de l'eau moyenne est évaluée à 7,8 kg ha<sup>-1</sup> mm<sup>-1</sup>. Comparé à une moyenne de 16 kg ha<sup>-1</sup>mm<sup>-1</sup> obtenu par Lasram et al. (2015) cette productivité est bien faible.

En termes de performances économiques, les résultats montrent qu'avec un prix moyen de vente de 66 TNDq<sup>-1</sup>, l'activité du blé dur en irrigué offre un produit brut moyen de 2804,4 TNDha<sup>-1</sup> (1TND= 0,32 euros). Les dépenses moyennes s'élèvent à 968 TNDha<sup>-1</sup> dont 4% sont consacrées à l'irrigation. Ainsi, la culture a permis aux irrigants de réaliser une marge brute moyenne de 1836TNDha<sup>-1</sup> représentant 88%de la marge brute globale de l'exploitation (2068,7 TNDha<sup>-1</sup>).

Ce résultat confirme l'importance de la culture du blé dur dans le système de production en absence d'une diversification du système cultural.

## 2.2. Modélisation et simulation

### 2.2.1. Calibrage et validation

Le modèle a été calibré en minimisant la différence entre le rendement simulé et celui observé pendant la campagne agricole 2014-2015 dans la région de Gaafour. En ajustant les coefficients ( $K_{BT}$ ) et ( $K_{LB}$ ), le rendement simulé atteint 34,5 qha<sup>-1</sup> soit une différence de 4% par rapport à celui observé (36qha<sup>-1</sup>). Par conséquent le modèle est en mesure de simuler assez correctement les rendements. En considérant 50% du nombre total des exploitations enquêtées de la Zone Bouarada, les résultats de la validation du modèle ont montré une correspondance significative entre les rendements simulés et ceux observés avec un RRMSE de 5% (Tableau 2).

Les résultats de la validation du modèle, sur les trois campagnes agricoles 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017, montrent également que les rendements simulés sont assez comparables à ceux réellement observés avec une différence nettement inférieure à 10 % en considérant différentes années climatiques (Tableau 3). En se référant aux travaux d'Umair (2017) et de Wang et al. (2006), nous pouvons conclure que notre modèle est bien validé et peut être utilisés pour simuler des éventuels scénarios.

**Tableau N°2 : Résultats de la validation du CROPSYST dans la zone de Bouarada**

Exploitations	Région	SAU Ha	Superficie blé dur Ha	Dose d'irrigation mm ha <sup>-1</sup>	Rendement observé (qha <sup>-1</sup> )	Rendement simulé (qha <sup>-1</sup> )
1	Bouarada	10	10	130	40	34
2	Bouarada	20	20	150	32	35
3	Bouarada	3	3	91	27	28
4	Bouarada	10	10	129	40	38
5	Bouarada	3	3	50	35	35
6	Bouarada	10	10	80	32	30
7	Bouarada	3	2,5	75	41	37
8	Bouarada	5	3	90	37	37
9	Bouarada	3	3	50	30	27
10	Bouarada	10	6	63	45	43
11	Bouarada	2,5	2,5	35	18	20
12	Bouarada	12	8	62	48	42
<b>Moyenne</b>	-	-	-	-	<b>36</b>	<b>34</b>
<b>RRMSE (%)</b>	<b>5</b>					

Source: Nos résultats

**Tableau N°3 : Résultats de la validation du CROPSYST sur des années climatiques différentes**

Exploitations	Région	Rendements simulés (qha <sup>-1</sup> )		
		2015	2016	2017
1	Bouarada	34	32	21
2	Bouarada	35	31	28
3	Bouarada	28	31	23
4	Gaafour	34	28	24
5	Gaafour	35	32	28
<b>Moyenne simulée</b>	-	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>23</b>
<b>Moyenne observée</b>	-	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>24</b>
<b>Différence (%)</b>	-	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

**Source: Nos résultats**

### 2.2.2. Définition des scénarios

Les résultats de l'enquête montrent que les faibles performances de la culture de blé dur en irrigué peuvent être attribuées à la pratique de la monoculture, aux faibles doses d'irrigation et à la défaillance du calendrier d'irrigation. A la lumière de ces résultats, quatre scénarios ont été définis pour identifier des éventuelles alternatives susceptibles d'améliorer les performances de la culture.

**-Premier scénario(S<sub>1</sub>) :** Il consiste à adopter un calendrier d'irrigation adéquate. Suivant les travaux de Ben Nouna et Bachtobji (2014), ce scénario suggère d'appliquer la troisième irrigation en mi-Mars et non le début du mois d'avril.

**-Deuxième scénario(S<sub>2</sub>):** L'objectif est de subvenir aux besoins en eau de la culture en augmentant la dose d'irrigation de 25% ce qui va porter la consommation en eau à 868 m<sup>3</sup>ha<sup>-1</sup> au lieu de 650 m<sup>3</sup>ha<sup>-1</sup>.

**-Troisième scénario (S<sub>3</sub>) :** En vue de contourner les risques liés à la pratique des cultures maraichères et prouver l'intérêt de la diversification pour l'amélioration des performances et l'intensification du système cultural, nous allons simuler l'introduction de la culture de pomme de terre d'arrière-saison (PDTAS) comme précédent cultural. En effet, cette culture est bien pratiquée dans la région de Siliana et occupe 20% des superficies des cultures maraichères. La culture de PDTAS connaît également une expansion remarquable stimulée par le soutien

apporté par le Groupement Interprofessionnel des Légumes (GIL) qui offre des semences certifiées à un prix préférentiel et parfois à crédit. Outre cette culture est pratiquée entre les mois d'Aout et Novembre où il n'y a pas d'autres cultures concurrentes à irriguer. Les données relatives à la conduite de la culture ont été collectées auprès des services compétents du CRDA Siliana

-**Quatrième scénario (S<sub>4</sub>)** : Il consiste à évaluer l'impact de la combinaison des trois scénarios précédents en supposant que l'agriculteur est en mesure de les adopter simultanément.

### 2.2.3. Résultats des simulations

Les simulations ont porté sur les trois campagnes agricoles 2014-2017. Ainsi les résultats de simulation sont présentés en termes de moyennes de rendement, de productivité de l'eau et de marge brute de ces trois campagnes (Tableau 4). En vue d'analyser ces résultats, nous avons recueillis, auprès du CRDA Siliana, les données statistiques relatives aux rendements et aux consommations en eau de ces trois campagnes ce qui nous a permis d'établir une situation de référence moyenne (S<sub>0</sub>).

L'analyse des simulations montre que l'adoption d'un calendrier d'irrigation adéquate (S<sub>1</sub>) permet aux agriculteurs de réaliser un rendement moyen de 35,4qha<sup>-1</sup> soit une augmentation de 13% par rapport à (S<sub>0</sub>). Ceci se traduit par une augmentation de la productivité de l'eau de 14% et permet de gagner une marge brute de 1743 TNDha<sup>-1</sup> soit un accroissement de 20% par rapport à(S<sub>0</sub>). De même l'analyse des résultats de la simulation du deuxième scénario (S<sub>2</sub>) a révélé que l'application d'une dose d'irrigation conforme aux besoins en eau de la culture aboutit à un rendement moyen de 37,5 qha<sup>-1</sup>soit un accroissement de 20%. Ce scénario montre aussi une amélioration de la productivité de l'eau comparable à celle obtenue par la simulation du scénario (S<sub>1</sub>) mais il permet d'assurer une marge brute moyenne plus importante égale à 1868 TND ha<sup>-1</sup> soit une augmentation de 28%.

Les résultats de simulation du scénario (S<sub>3</sub>) montrent que l'introduction de la PDTAS comme précédent cultural, a permis d'atteindre un rendement de 54 qha<sup>-1</sup>, soit une amélioration de 73%. Ce scénario permet de valoriser au mieux la ressource en eau en atteignant une productivité de 13kg ha<sup>-1</sup> mm<sup>-1</sup> et de doubler la marge brute moyenne qui atteint 2970TNDha<sup>-1</sup>.

Les résultats de simulation du scénario (S<sub>4</sub>) montrent que la combinaison de l'ensemble des trois scénarios précédents permet d'atteindre le meilleur rendement et la meilleure marge brute. En effet le rendement moyen simulé atteint 56 qha<sup>-1</sup> soit un accroissement d'environ 80% permettant de porter la marge brute moyenne à 3103 TNDha<sup>-1</sup> soit un peu plus que le double de

celle gagner en situation de référence. Malgré une amélioration substantielle, ce scénario montre une valorisation de la ressource en eau moins importante que celle révélée par le scénario(S<sub>3</sub>) en atteignant seulement 12 kg ha<sup>-1</sup> mm<sup>-1</sup>

**Tableau N°4 : Résultats de simulation des scénarios**

Scénarios	Définition	Rendement (qha <sup>-1</sup> )	Productivité de l'eau (kg ha <sup>-1</sup> mm <sup>-1</sup> )	Marge brute (TND ha <sup>-1</sup> )
<b>S<sub>0</sub></b>	Situation de référence	31	7,2	1452
<b>S<sub>1</sub></b>	Adoption d'un calendrier d'irrigation adéquate	35,4	8,2	1743,05
<b>S<sub>2</sub></b>	Augmentation de la dose d'irrigation de 25%	37,5	8,2	1868,8
<b>S<sub>3</sub></b>	Introduction de la PDTAS comme précédent cultural	54	13	2970,65
<b>S<sub>4</sub></b>	Combinaison de l'ensemble des scénarios précédents (S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> )	56	12	3103,2

**Source: Nos résultats**

En vue d'analyser en profondeur les résultats obtenus (tableau 4), une analyse statistique relative à la comparaison des moyennes a été réalisée moyennant le Test de Student (t) (Pineau, 2006). Les résultats (Tableau 5) montrent tout d'abord qu'il n'y a pas de différences significatives entre la situation de référence (S<sub>0</sub>) et les deux scénarios relatifs à la mise en œuvre d'un calendrier d'irrigation adéquat (S<sub>1</sub>) et l'application d'une dose d'irrigation conforme aux besoins en eau de la culture (S<sub>2</sub>). En revanche les indicateurs de performances montrent bien des différences significatives avec l'adoption des scénarios S<sub>3</sub> et S<sub>4</sub>. Les résultats confirment particulièrement l'impact positif et bien significatif à un seuil de 1% de l'adoption de S<sub>4</sub> qui est bien la combinaison des trois scénarios (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>)

**Tableau N° 5 : Comparaison des moyennes de rendement, de la productivité de l'eau et de la marge brute moyennant le Test de Student (t)**

Scénarios	Rendement (qha <sup>-1</sup> )		Productivité de l'eau (kg ha <sup>-1</sup> mm <sup>-1</sup> )		Marge brute (TND ha <sup>-1</sup> )	
	Erreur standard moyenne	(t)	Erreur standard moyenne	(t)	Erreur standard moyenne	(t)
S <sub>0</sub> - S <sub>1</sub>	7,937	-0,504	2,028	-0,658	503,674	-0,582
S <sub>0</sub> - S <sub>2</sub>	6,437	-0,984	1,558	-0,779	400,184	-1,046
S <sub>0</sub> - S <sub>3</sub>	2,645	- 8,693** *	1,202	-5,270**	139,080	-10,92***
S <sub>0</sub> - S <sub>4</sub>	1,452	- 16,97** *	,577	-8,660***	42,011	-39,37***

\*\*\* Significative à 1% ; \*\*Significative à 5% ; \*Significative à 10 %

**Source: Nos résultats**

### Discussion

Le constat de la mise en culture du blé dur en irrigué dans les périmètres de Gaafour et Bouarada témoigne de la problématique de faible performance du secteur céréalier en irrigué particulièrement en termes de rendement et de valorisation de la ressource en eau. Le diagnostic opérationnel de la conduite de la culture a permis de mettre en évidence des défaillances de pratiques culturales en relation avec la capacité financière et le savoir-faire de l'agriculteur mais aussi qui peuvent aller au-delà de sa volonté comme la limitation d'accès à la ressource et le manque d'accompagnement technique. Le développement du modèle de culture et les résultats de simulation des scénarios permettent d'éclairer aussi bien les agriculteurs que les décideurs sur des éventuelles alternatives de bonne conduite de la culture du blé. La pertinence de cette approche de modélisation biophysique réside dans sa capacité à reproduire, avec une certaine fiabilité, le processus de production et de pouvoir contrôler plusieurs variables simultanément (Mlaouhi et al., 2018). Particulièrement, CROPSYST a permis de simuler ce processus tout en

tenant compte d'une évolution réelle des années climatiques 2014-2017 et d'apprécier les résultats de simulation par rapport à une situation de référence bien observée.

Dans cette perspective, les résultats de notre recherche montrent que la problématique de disponibilité de l'eau d'irrigation ne constitue pas, à elle seule, un frein à l'amélioration des performances de la culture du blé dur en irrigué. En effet, sans accroître la dose d'irrigation, il est possible d'accroître le rendement et d'améliorer la productivité de l'eau via l'application adéquate d'un calendrier d'irrigation (Ben Nouna et Bachtobji., 2014). La diversification du système cultural, par l'introduction d'un précédent cultural comme la PDTAS, montre aussi une amélioration importante des performances sans augmenter, pour autant, la dose d'irrigation (Lasram et al., 2014 ; Ben Zekri, 2017). Cependant, ce dernier scénario suppose la disponibilité de la ressource en eau pour satisfaire les besoins de la PDTAS. Ainsi la disposition d'une main d'eau suffisante en quantité et dans le temps offre une plus grande marge pour améliorer les performances de la culture. Dans ce cas les trois scénarios (S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>) sont bien plausibles avec un impact positif certain en termes d'accroissement du rendement, d'amélioration de la productivité de l'eau et de la rentabilité de la culture. La résolution de la problématique de disponibilité de l'eau d'irrigation offre donc l'opportunité aux acteurs (CRDA, GDA, agriculteurs) de débattre les conditions de mise en œuvre du scénario S<sub>4</sub> comme meilleure alternative pour accroître la production du blé dur tout en garantissant à l'agriculteur les meilleurs gains.

---

## Conclusion

Cette étude a permis d'établir un diagnostic opérationnel de conduite de la culture du blé dur en irrigué dans les périmètres irrigués de la région de Siliana. En se basant sur des enquêtes de terrain, nous avons mis en évidence des défaillances de pratiques culturales (monoculture, faible dose d'irrigation, inadéquation du calendrier d'irrigation) susceptibles d'impacter négativement les performances agronomiques et économiques de l'activité agricole et particulièrement celle de la culture du blé dur qui sont bien en dessous des attentes.

Le développement d'un modèle de culture du blé dur en irrigué, via CROPSYST, a permis d'identifier des voies plausibles d'amélioration de ses performances. Ces voies touchent à (i) la satisfaction des besoins en eau de la culture, (ii) la maîtrise de l'irrigation et particulièrement l'application d'un calendrier adéquate en tenant compte des données hygrométrique du sol et (iii) la diversification du système cultural. La concrétisation de ces voies nécessite une réflexion concertée de la part des principaux acteurs (CRDA, GDA et agriculteurs) pour mettre en avant des stratégies appropriés de réhabilitation de ces périmètres, de gestion rationnelle de la ressource en eau, d'accompagnement technique des agriculteurs et d'incitation à la diversification du système cultural.

## BIBLIOGRAPHIE

- Belhouchette, H., Blanco, M., Wéry, J. & Flichman, G. (2012). Sustainability of irrigated farming systems in a Tunisian region: A recursive stochastic programming analysis. *Computers and Electronics in Agriculture. Life Sciences [q-bio] Journal articles*, 86, pp.100-110.
- Belhouchette, H., Braudeau, E., Hachicha, M., Donatelli, M., Mohtar, R., et al. (2008). Integrating spatial soil organization data with a regional agricultural management simulation model : a case study in northern Tunisia. *Transactions of the ASABE, American Society of Agricultural and Biological Engineers*, 51 (2), pp. 1099-1109.
- Belhouchette, H. (2004). Evaluation de la durabilité de successions culturales à l'échelle d'un périmètre irrigué en Tunisie : utilisation conjointe d'un modèle de culture (CROPSYST), d'un SIG et d'un modèle bioéconomique. *Thèse de doctorat en Sciences Agronomiques : ENSA, Montpellier (France)*, pp 162.
- Ben Nouna, B. & Bachtobji, M. (2014). Développement des calendriers d'irrigation pour la conduite du blé dur dans les conditions semi-arides et arides de la Tunisie. *Acte de la journée nationale sur la valorisation des résultats de la recherche dans le domaine des grandes cultures*, 17 avril 2014, pp. 27-32.
- Ben Zekri, Y. (2017). Analyse des compromis entre la production et l'efficacité de l'eau et de l'azote dans les systèmes céréaliers méditerranéens à base de blé dur. *Thèse de doctorat en Sciences agricoles : Montpellier SupAgro (France)*, pp.167.
- Boughdiri, A., Ben Nouna, B., Hammami, M., Daghari, H. & Saidi A. (2014). Modélisation des besoins en eau du blé et effet de l'irrigation de complément dans les régions semi-arides de la Tunisie. *Actes des 17èmes journées scientifiques de l'INGREF : Gestion durable des ressources en eaux et en sol : Situation, défis et perspectives, 19-20 novembre 2013, Hammamet, Tunisie. Annales de l'INGREF*, 19, pp. 204-215.
- Brouwer, C. & Heibloem, M. (1987). Les besoins en eaux d'irrigation, *Gestion des eaux en irrigation, Manuel de formation n°3*, Ed. Française, FAO, Rome.
- Carmona, G., Le Grusse, Ph., Le Bars, M., Belhouchette, H. & Attonaty, J.M. (2005). Construction participative d'un modèle d'aide à la gestion collective de la ressource en eau. Application au cas du Bassin Aveyron-Lère. *Symposium INRA : Territoires et enjeux du développement régional. 9-11 mars 2005. France : Lyon*.
- Chaïeb, R. (2011). Impacts du bilan de santé de la PAC sur le secteur des grandes cultures : une

- analyse bioéconomique en Midi-Pyrénées. *Master of Science, n. 112*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM, pp.83.
- Chemak, F., Mazhoud, H., Abdelhafidh, H., Albouchi, L. & Snoussi, Y. (2018). Technical performance and water productivity analysis of the irrigated durum wheat activity. *Journal of new sciences, agriculture and biotechnology*, 50, pp. 3106-3116.
- CRDA, (2018). Siliana en chiffre. Rapport d'activité 2018, pp. 144.
- DGPA (Direction Générale de la Production Agricole), (2018). Annuaire des statistiques agricoles en Tunisie. Tunis, Tunisie.
- Dumont, B., Vancutsem, F., Seutin, B., Bodson, B., Destain, J.P. & Destain, M.F. (2012). Simulation de la croissance du blé à l'aide de modèles écophysologiques : synthèse bibliographique des méthodes, potentialités et limitations. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 16, pp.382-392.
- El Ansari, L. (2018). Analyse et performance de la diversité agricole et des stratégies pour promouvoir les systèmes de production à base de céréales au niveau des zones arides : Cas de la plaine du Saïs au Maroc. *Thèse de doctorat en Sciences agricoles*. Montpellier Sup Agro : France, pp.170.
- El Faleh, M. & Gharbi, M.S. (2014). Les céréales en Tunisie : Historique et contraintes de développement de la céréaliculture et perspective : *Journée Nationale sur la valorisation des résultats de la recherche dans le domaine de grande culture Tunis, 17 avril 2014 Tunisie. Annale de l'INRAT*, pp. 1-7.
- Flichman, G., Louhichi, K. & Boisson, J.M. (2011). Modelling the relationship between agriculture and the environment using bio-économic models : Some conceptual issues bio-economic models applied to agricultural systems. In : *Flichman G. (ed). Bio-economic models applied to agricultural systems. Dordrecht (Pays-Bas)*, pp.3-14.
- Hammami, R., Stanbouli, T., Frija, A., Souissi, A. & Ben Alya, A. (2017). Etude comparative de l'eau virtuelle consommée par les céréales dans les différentes zones bioclimatiques de la Tunisie. *Journal of new sciences, agriculture and biotechnology*, 43, pp. 2352-2356.
- Henriet, F. & De Proft M. (2013). Impact des successions culturales (y compris intercultures) sur l'utilisation de produits phytosanitaires. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 17, pp. 292-296.
- Hydro Plante. (2016) . Etude de réhabilitation et de remise en état du périmètre irrigué de Gaafour, gouvernorat de Siliana. Rapport générale, pp.191.

- Jego, G. (2008). Influence des activités agricoles sur la pollution nitrique des eaux souterraines. analyse par modélisation des impacts des systèmes de grande culture sur les fuites de nitrate dans les plaines alluviales. *Thèse de doctorat*. Université de Toulouse, pp. 229.
- Jones, J. W., Hoogenboom, G., Porter, C. H., Boote, K. J., Batchelor, W. D., Hunt, L. A., Wilkens, P. W., Singh, U., Gijsman, A. J. & Ritchie, J. T. (2003). The DSSAT cropping system model. *European Journal of Agronomy*, 18, pp. 235-265.
- Komarek, A.M., Drogue, S., Chenoune, R., Hawkins, J., Msangi, S., Belhouchette, H. & Flichman, G. (2017). Agricultural household effects of fertilizer price changes for smallholder farmers in central Malawi. *Agricultural Systems*, 154, pp. 168-178.
- Lasram, A., Dellagi, H., Masmoudi, M.M. & Ben Mechlia, N. (2015). Productivité de l'eau du blé dur irrigué face à la variabilité climatique. *New Médit*, 1, pp. 61-66.
- Lasram, A., Masmoudi, M. & Mechlia N. (2014). Efficience technique et productivité de l'eau sur le blé dur irrigué en Tunisie. *Journée Nationale sur la valorisation des résultats de la recherche dans le domaine de grande culture Tunis, 17 avril 2014 Tunisie* :INRAT, 68-72.
- Martiniello, P. (2011). Cereal–forage rotations effect on biochemical characteristics of topsoil and productivity of the crops in Méditerranéen environment. *European Journal of Agronomy*. 4, pp. 193-204.
- Mazhoud, H., Chemak, F. & Chenoune, R. (2020). Analyse typologique et performance productive de la culture du blé dur irrigué en Tunisie. *Cah. Agric.* pp 29- 24.
- Mlaouhi, S., Nasri S. & Albouchi, L. (2018). Impact du changement climatique sur les systèmes de productions dans la région de Bizerte, Tunisie : approche bioéconomique. *Annales de l'Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie* . *Annales de l'INRAT*, 91, pp. 280-293.
- Mlaouhi, S., Boujelben, A., Elloumi, M. & Hchicha, M. (2010). Simulations à long terme avec un modèle biophysique des rendements en fonction de la salinité du sol dans la basse vallée de la Medjerda. *Annales de l'INGREEF*, 14, pp. 1737-0515.
- Mouelhi, B., Slim, S., Arfaoui, S., Boussalmi, A., Ben Jeddi, F. (2016). Effet du mode de semis et de la rotation culturale sur les paramètres de croissance et les composantes de rendement du blé dur (*Triticum durum* Desf.) variété « Karim ». *Journal of new science Agriculture and Biotechnology*, 11, pp. 1638-1648.
- Nasrallah, A., Belhouchette, H., Baghdadi, N., Mhawej, M., Darwish, T., et al. (2020).

- Performance of wheat-based cropping systems and economic risk of low relative productivity assessment in a sub-dry Mediterranean environment. *European Journal of Agronomy*, Elsevier, 113, pp. 1-15.
- Nasrallah, A. (2019). Crop mapping and yield estimation of wheat in the Bekaa plain of Lebanon. *Thèse de doctorat en Géomatique*. AgroParisTech, Montpellier (France). École doctorale ED 584 : GAIA - Biodiversité, Agriculture, Alimentation, Environnement, Terre, Eau. UMR TETIS-Territoires, Environnement, Télédétection et Information Spatiale Montpellier, pp 230.
- Nefzi, A. (2012). Evaluation économique de l'impact du changement climatique sur l'agriculture : étude théorique et application au cas de la Tunisie. *Thèse de doctorat*. Economie de l'environnement et des ressources naturelles, pp. 282.
- Ouda, S., Noreldin, T., Alarcón, J.J., Ragab, R., Caruso, G., Sekara, A. & Abdelhamid, M.T. (2021). Response of Spring Wheat (*Triticum aestivum*) to Deficit Irrigation Management under the Semi-Arid Environment of Egypt: Field and Modeling Study. *Agriculture*, 11, pp. 90.
- Ouda, S.A., Khalil, F.A., El Afandi, G. & Ewis M.M. (2010). Using CropSyst model to predict barley yield under climate change conditions in Egypt : I. Model calibration and validation under current climate. *African Journal of Plant Science Biotechnology*, 4, pp. 1-5.
- Pineau, N. (2006). Les performances en analyses sensorielle, une approche base de données. *Thèse de doctorat*. Science de l'alimentation. Université de Bourgogne, pp.245.
- Rajaram, S. & Braun, H. (2008). Wheat Yield Potential. In: Reynolds MP, Pietragalla J, and Braun HJ (ed) *International Symposium on Wheat Yield Potential: Challenges to International Wheat Breeding*. Mexico, D.F. CIMMYT, pp. 103-107.
- Sander, J.Z. & Wim, G.B. (2004). Review of measured crop water productivity values for irrigated wheat, rice, cotton and maize. *Agriculture Water Management*, 69, pp. 115-133.
- Samba, A., Sarr, B., Baron, C., Goze, E., Maraux, F., Clerge, B. & Dinghaun M. (2001). La prévision agricole à l'échelle du Sahel, in: *Modélisation des agrosystèmes et aide à la décision*. Malezieux E., Trebreil G., Jaeger M. (eds). CIRAD-INRA, pp. 243-261.
- Schoving, C., Alric, F., Berger, M., Chambert, C., Champolivier, L., Clombet, C., Gras, A., Jeanson, P., Lablette, F., Marchand, D. et al. (2019). Comprendre et prédire la phénologie

- du soja pour adapter la culture à de nouveaux environnements climatiques. *Innovations Agronomiques*, 74, pp. 1-14.
- Singh, A.K., Tripathy, R., Chopra, U.K. (2008). Evaluation of CERES-Wheat and CropSyst models for water–nitrogen interactions in wheat crop. *Agricultural Water Management*, 95, pp. 776-786
- Stöckle, C.O., Donatelli, M. & Nelson R. (2003).CropSyst, a cropping systems simulation model. *European Journal of Agronomy*, 18, pp.289–307.
- Umair, M., Shen, Y., Qi, Y., Zhang, Y., Ahmad, A., Pei, H. & Liu M. (2017). Evaluation of the Cropsyst model during wheat-maize rotations of the North China Plain for identifying soil evaporation losses.*Frontiers in Plant Science*, 8, pp. 1-14.
- Wallach, D., Goffinet, B., Bergez, J.E., Debaeke, P., Leenhardt, D. & Aubertot, J.N. (2002). The effect of parameter uncertainty on a model with adjusted parameters. *Agronomie*, 22, pp.151-170.
- Wang, Z. M., Zhang, B., Li, X. Y., Song, K. S., Liu, D.W. & Zhang S. Q. (2006). Using CropSyst to simulate spring wheat growth in black soil zone of Northeast China1. *Pedosphere*, 16,pp. 354–361.
- Yin, X., Kersebaum, K.C., Kollas, C., Manevski, K., Baby, S., Beaudoin, N., Öztürk, I., Gaiser, T., Wu, L., Hoffmann, M., Charfeddine, M., Conradt, T., Constantin, J., Ewert, F., de Cortazar-Atauri, I.G., Giglio, L., Hlavinka, P., Hoffmann, H., Launay, M., Louarn, G., Manderscheid, R., Mary, B., Mirschel, W., Nendel, C., Pacholski, A., Palosuo, T., Ripoche-Wachter, D., P. Rötter, R., Ruget, F., Sharif, B., Trnka, M., Ventrella, D., Weigel, H.J., & Olesen, J. (2017). Performance of process-based models for simulation of grain N in crop rotations across Europe. *Agric. Syst.* 154,pp. 63–77.
- Zaïri, A., Slatni, A., Mailhol, J.C., Ruelle, P. & El Amami H. (2003). L’irrigation de surface dans le contexte tunisien, perspectives d’amélioration sous différentes conditions de disponibilités en eau. *Actes du Séminaire international technologies et méthodes modernes d’irrigation : recherche,développement et essais, 14-19 Septembre 2003*,Montpellier, : AFEID.
- Zongo, B., Diarra, A., Barbier, B., Zorom, M., Karambiri, H., Ouédraogo, S., Toe, P., Hamma, Y. & Dogot, T. (2019). Évaluation ex ante de l’irrigation de complément dans un contexte sahélien : couplage d’un modèle biophysique à un modèle économique d’exploitation agricole. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 23, pp. 174-187

## Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la Métropole de Casablanca ?

### Place branding at service of cities: What success for the Metropolis of Casablanca?

Auteur 1 : Fahmi Sanaa

Auteur 2 : Touati Sarah

**Fahmi Sanaa**, Enseignante - chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication

E-Mail : [fahmi@uhp.ac.ma](mailto:fahmi@uhp.ac.ma)

**Touati Sarah**, Doctorante - chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gouvernance des organisations

E-Mail : [touati.sarah@yahoo.com](mailto:touati.sarah@yahoo.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** : Fahmi S., Touati S. (2021) «Marque territoriale au service des villes : Quel succès pour la Métropole de Casablanca ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 321-338.

**Date de soumission** : Mai 2021

**Date de publication** : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650749

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Ces dernières années, le phénomène de la création de marques territoriales est devenu une décision stratégique qui concerne les villes, les régions ou même les pays et qui constitue depuis la fin des années 1990 un courant de recherche actif (Anholt, 2010), mais très centré sur les villes (*city branding*) (Kavaratzis, 2004 ; Virgo et Chernatory, 2006).

Cet article met en lumière les enjeux de la marque territoriale ainsi que les défis à surmonter de cette stratégie, et ce dans le contexte d'un pays émergent comme le Maroc, à travers l'étude de cas de la métropole de Casablanca. Il s'agit d'étudier le degré de succès des stratégies menées par les acteurs locaux pour mettre en place la marque territoriale *We Casablanca* afin de promouvoir la compétitivité territoriale.

En premier temps, ce papier vise à contribuer à l'enrichissement des connaissances sur la marque territoriale. En deuxième temps, sur le plan méthodologique, il se fonde sur une méthodologie qualitative exploratoire basée sur des entretiens individuels semi-directifs, menés auprès des acteurs territoriaux, pour comprendre les enjeux de la marque territoriale. Par la suite, il met l'accent sur les contraintes auxquelles est confrontée la marque de la métropole de Casablanca. Enfin, il suggère un certain nombre de propositions pouvant contribuer au développement de la marque territoriale.

**Mots clés :** Marque territoriale, marketing territorial, compétitivité territoriale, attractivité territoriale.

## Abstract

In recent years, the phenomenon of creating place branding has become a strategic decision that concerns cities, regions and even countries. It has been an active research trend since the late 1990s (Anholt, 2010), and it has specifically focused on cities (city branding) (Kavaratzis, 2004; Virgo and Chernatory, 2006).

This article highlights the stakes of place branding as well as the challenges to be overcome by this strategy, in the context of an emerging country such as Morocco, through the case study of Casablanca as a metropolitan city. The main aim is to study the degree of success of strategies led by local actors to implement the “We Casablanca” place brand in order to promote territorial competitiveness.

Firstly, this paper uses an exploratory qualitative methodology based on individual semi-directive interviews addressed to a target composed by territorial actors in order to understand the challenges of the place branding. The results have implications for research in territorial branding in general and for the place branding management of Casablanca in particular. By focusing on the constraints faced by the Casablanca metropolitan brand management of “We Casablanca,” we intend to suggest a number of proposals that could contribute to the development of the place branding of this city.

**Keywords:** Place branding, place marketing, territorial competitiveness, territorial attractiveness.

## Introduction

Conscient du rôle de la marque territoriale, comme outil du marketing territorial dans la compétitivité et l'attractivité des territoires, le Maroc accorde un intérêt particulier à la pratique du marketing territorial faisant du territoire un sujet au cœur des décisions des responsables locaux pour mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Cependant, le Maroc cherche à être plus compétitif et attractif à travers la recherche de la bonne gouvernance et pour faire face à la concurrence entre les territoires.

En effet, la stratégie de la différenciation territoriale diffère d'un territoire à un autre. Certains font recours à des avantages classiques liés à la fiscalité (impôts et taxes) et/ou l'assiette foncière ou encore le coût de la main d'œuvre locale. D'autres préfèrent mettre en place des techniques originales du marketing (Rosemberg, 2000) en créant des marques territoriales pour se différencier des concurrents.

A cet effet, les démarches du marketing territorial touchant un projet de marque de territoire s'inscrivent dans un schéma communicationnel territorial propre à chaque territoire concerné. Les efforts déployés dans ce cadre s'inscrivent dans la foulée des résultats de plusieurs études démontrant que le marketing territorial met en valeur les points forts du territoire afin de la valoriser et de la gérer comme une marque.

Dans ce sens, Casablanca, capitale économique marocaine, a désormais créé sa propre marque territoriale *We Casablanca* en 2016. Cette stratégie a pour but de promouvoir la ville de Casablanca et de développer la pratique des techniques du marketing territorial.

Dans cette perspective, le nom d'une ville ou d'une région peut être développé pour améliorer la réputation et le raffinement d'une connotation positive, afin d'occuper une meilleure position sur le marché de la concurrence (Noisette ; Vallérugo, 1996).

En résumé, la problématique qui nous interpelle ici est comment la marque territoriale pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale? Il s'agit de mettre en lumière les enjeux de la marque territoriale ainsi que les défis à surmonter de cette stratégie en ciblant la marque de la métropole Casablanca.

## 1. Marque territoriale : revue de littérature

### 1.1 Apparition de la marque territoriale

« *I love NY* » première marque territoriale lancée en 1977 (Maynadier, 2009), fait figure d'exemple tout autant que le point de départ de la réflexion sur le marketing territorial. Après le succès réalisé par la marque de la Ville de New York, d'autres villes ont commencé à s'inscrire dans cette perspective en produisant des marques et des logotypes propres à elles pour unifier leur identité (Maynadier, 2010).

Cependant, les pratiques dans le domaine se sont multipliées et le marketing territorial est devenu un champ de recherche à part entière qui s'intéresse à la marque. Des experts sont apparus et des recherches sont régulièrement publiées, expliquant pourquoi et comment développer une stratégie de marketing territorial et quels outils à utiliser, dont nous pouvons citer Philip Kotler qui apparaît comme le père fondateur du marketing territorial et du concept de « *nation branding* » ou encore les travaux d'Anholt.

Aujourd'hui, il existe des agences de communication et de marketing qui proposent aussi leur savoir-faire et leurs services dans la promotion des marques territoriales afin d'accompagner les territoires. Certaines de ces agences jouent également un rôle d'évaluateur en proposant des classements des marques par villes, par régions et/ou par pays. Nous trouvons également des blogs, clubs, rencontres, colloques et conférences régulièrement organisés sur le sujet permettant aux chercheurs et aux professionnels d'échanger leurs savoir-faire.

Cependant, en France, l'application du concept de la marque territoriale n'est identifiée qu'au début des années 1990 (Noisette et Vallerugo, 1996 ; Ashworth et Voogd, 1990) et officialisée en évoluant au gré des intérêts touristiques, politiques, culturels et économiques. Il s'agissait d'offrir une légitimité à la destination, une meilleure lisibilité du territoire, et de renforcer par là même la compétitivité de la ville. Une stratégie qui n'a pas cessé de se développer pour être presque généralisée au niveau de toutes les métropoles françaises.

En s'inspirant du succès de la stratégie du *City Branding* des grandes métropoles mondiales, la métropole marocaine Casablanca s'est appropriée sa propre marque *We Casablanca* en 2016.

### 1.2 Définition et enjeux de la marque territoriale

Il n'existe pas de consensus entre les chercheurs sur une définition commune de la notion de la marque territoriale (Hankinson, 2001). Cependant, la première définition qui a été formulée a considéré la marque comme un processus visant à appliquer des techniques liées à l'aspect marchand. Selon Keller (2003), les territoires peuvent être considérés comme des produits et leur attribuer des marques.

Dans ce sens, « *Le Branding territorial fait référence au développement de marques pour des territoires, tels que des régions, des villes ou autres collectivités, dans l'optique de provoquer des associations positives et distinctives par rapport aux autres territoires* » (Eshuis et Klijn 2012). Selon (Braun, 2008), les marques territoriales sont « *des constructions symboliques visant à ajouter du sens et de la valeur aux territoires ; les marques constituent des signes qui identifient les territoires et suscitent des associations dotées d'une portée culturelle* ».

Dans ce prolongement, Kahn (2010) parle de « culture du développement territorial », confirmée par Chanut et Rochette, lors de la construction d'une marque de territoire : « *envisager la création d'une marque comme pratique stratégique contribue donc à replacer les acteurs au cœur même du phénomène, c'est certes une façon de remettre l'humain dans la recherche en stratégie comme le suggère (Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P, 2006) mais c'est surtout une façon d'analyser la production d'une marque comme une action collective* » (Chanut et Rochette, 2012).

Les enjeux de la marque territoriale selon Chamard (2014) sont au nombre de trois :

- Identification des éléments du territoire à valoriser ;
- Rendre le territoire comme un vecteur différencié crédible ;
- Construire un positionnement attractif, distinctif, crédible et durable par rapport aux concurrents.

Pour se faire, une identification bien précise des caractéristiques doit être réalisée, lors du diagnostic du territoire, à l'aide des outils du marketing territorial, ainsi que les sources de confiance, d'attachement, d'appartenance et d'engagement au territoire étudié. Cela permettra de mettre en valeur les produits du terroir, le savoir faire des habitants, leur hospitalité et leur savoir vivre, le tourisme ainsi de créer et maintenir son image à transmettre au public cible, en essayant de créer des associations positives et fortes sur l'image, l'identité et la notoriété du territoire via la communication la publication du territoire (événements, urbanisme, architecture, etc.) à l'aide de la communication et la publication.

### **1.3 Composantes de la marque territoriale**

Les deux notions « identité territoriale » et « image territoriale » constituent les composantes essentielles de la marque territoriale (Jacobsen, 2013) :

- Identité : renvoie à la perception de soi (Chamard, 2004). Les recherches sur l'identité en tant que composante de la marque territoriale sont restées timides dans littérature (Burmans C, Jost-Benz M, Riley, 2009) vu que les chercheurs l'ont considéré qu'elle renvoie à la perception de soi (Chamard, 2004) ;

- Image : il s'agit de la figure préétablie mentalement dans l'esprit du public une fois le nom de la marque ou de l'appellation d'une ville est énoncée (Chamard, 2004). A la suite des travaux de Kotler et Gertner (2002), la marque territoriale se repose sur l'image et la réputation du territoire. Dans la même perspective, les villes sont de nature, et par défaut, susceptibles de créer des images dans l'esprit des gens (Ashworth et Kavaratzis, 2007 ; Kotler et al., 2006 ; Chamard, 2004, Kotler et Gertner, 2002) et d'avoir une réputation.

La prise en considération de chacune de ces composantes de la marque territoriale permet de promouvoir le territoire au côté de ses habitants et de ses acteurs économiques dans un respect de particularité et de cadre de vie ainsi que les valeurs de ce territoire.

## **2. We Casablanca : Enjeux de la marque et défis rencontrés**

### **2.1 Présentation de la métropole de Casablanca**

La métropole de Casablanca est située au centre-ouest du Royaume du Maroc. C'est la capitale économique située sur la côte atlantique à environ de 80 km au sud de Rabat, la capitale administrative. Elle est le chef lieu de la Région de Casablanca – Settat, composée de deux communes : la commune de Mechouar de Casablanca et la commune de Casablanca divisée à son tour en 16 arrondissements répartis dans 8 préfectures d'arrondissements.

La métropole de Casablanca est la plus grande ville du Maghreb par la population : 3.359.818 habitants selon les statistiques du Haut Commissariat au Plan (HCP) en 2014, 4.724.000 habitants d'après la projection HCP en 2020, soit 49% de la population régionale.

La superficie est de 216.56 km<sup>2</sup> soit près de 1.1% de la superficie totale de la région de Casablanca –Settat, caractérisée par une densité élevée avec plus de 15.500 habitants/km<sup>2</sup> contre 48 au niveau national. La proportion des personnes de 3ème âge est de 10.7% avec un taux d'alphabétisme de 17.2%.

### **2.2 La Marque We Casablanca**

La marque territoriale *We Casablanca* est gérée par la société de Développement Local Casablanca Events & Animation qui a principalement pour mission l'amélioration de l'attractivité de la capitale économique en organisant des événements sportifs, culturels et même économiques pour renforcer le sentiment et la fierté de l'appartenance des casablançais. Comme toute métropole mondiale, Casablanca a créé aussi son logotype propre à elle et qui a été lancé le lundi 24 octobre 2016.

**Figure N°1 : Logo de la marque territoriale de Casablanca**



**Source :** [www.casainvest.ma](http://www.casainvest.ma)

A travers le logotype *We Casablanca*, la Société de Développement Local Casablanca Events & Animation a essayé de reprendre l'ADN de la métropole en deux couleurs différentes : le bleu qui fait référence au ciel et océan et le noir qui stabilise l'ensemble.

Le logo, est un concept en adéquation avec la stratégie d'une « *Global City* », commence par *We* constituant un caractère fédérateur de l'identité visuelle, suivi du mot *Casa* constituant un symbole au cœur du nom chapeauté par un arc qui symbolise le brassage des cultures arabe et occidentale. L'étirement des deux lettres *B* et *L* représentent la *Skyline* de la capitale économique (le *twin center*).

Afin de suivre les actualités et de permettre à être à jour, un site électronique a été créé par Casa Events : [WeCasablanca.com](http://WeCasablanca.com)

### **2.3 Méthodologie de travail**

Dans ce travail, nous avons choisi de mobiliser la méthode qualitative. Ce choix méthodologique est justifié par le fait que l'objectif du travail est de comprendre et d'analyser comment la marque territoriale pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale. Le choix de la démarche a été aussi fait sur la base du caractère exploratoire du terrain de recherche casablançais puisque étant donné la jeunesse de la marque territoriale, pas beaucoup de travaux ont étudié ce sujet.

Concernant, la méthode d'accès au terrain retenue dans notre travail est l'étude de cas. En effet, Yin (1984) et Smeltzer & Zener (1992) précisent que l'étude de cas s'avère particulièrement utile dans les situations où l'on veut éclairer les comment et les pourquoi des phénomènes, dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle. D'autre part, étant donné que le recours à l'étude de cas peut se faire dans « *des situations qui sans être rares, semblent particulièrement riches en informations* », ainsi que « *pour observer, analyser des dynamiques et en extraire des conclusions susceptibles d'enrichir*

*l'univers des connaissances* », d'après Collerette (1997). Alors, ces critères nous semblent parfaitement adaptés à notre cas, étant donné que nous visons la compréhension et l'analyse de la marque territoriale.

Pour la collecte et le recueil des données, nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs, élaborés auprès des responsables territoriaux<sup>1</sup>. En plus, nous avons fait appel à des données secondaires, telles que des articles de presse, des rapports, etc.

Ces entretiens d'une durée variant de 45 min à 1h30, ne sont pas enregistrés suite à la demande des interviewés, donc ils ont fait l'objet de prises de notes. Ces entretiens ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien semi-directif reprenant les principaux thèmes associés à notre objet d'étude.

Nous avons arrêté notre recueil de données lorsque nous avons jugé atteindre un niveau de saturation théorique et sémantique. Cette saturation est obtenue lorsqu'un entretien supplémentaire confirme les mêmes réponses et /ou les résultats obtenus se répètent ou se ressemblent. Ainsi dans notre cas, nous estimons qu'au bout de 17 entretiens, nous avons atteint cette saturation.

## **2.4 Présentation et discussion des principaux résultats**

Cette partie de ce travail empirique propose une analyse des données qualitatives recueillies. Elle vise principalement à confronter notre grille d'analyse de la marque territoriale *We Casablanca* auprès des responsables territoriaux interviewés sur terrain, afin de proposer une caractérisation de la marque territoriale en termes : 1) perception de la marque territoriale ; 2) enjeux de la marque *We Casablanca* ; 3) contraintes et défis rencontrés. Nous mettons, ainsi, en évidence les principaux résultats dans une perspective transversale.

### **2.4.1 Perception de la marque territoriale**

La marque territoriale est perçue par la majorité des répondants en tant qu'une marque, sous forme de nom et/ou logo, créée localement et déposée par une collectivité. Elle est considérée comme un nouvel outil propre au territoire, qui s'inscrit dans des pratiques du marketing

---

<sup>1</sup> . Responsables au niveau de la Région de Casablanca-Settat, des Préfectures d'Arrondissements (Division d'urbanisme et division des affaires sociales), Délégation Régionale du Tourisme, Délégation Préfectorale de la jeunesse et sports, Arrondissements et la Commune

territorial et du *branding*, visant à différencier un territoire des autres afin d'améliorer le niveau d'attractivité et de compétitivité de ce dernier.

C'est un concept issu des marques commerciales pour répondre principalement aux objectifs d'attractivité des territoires dans un contexte de concurrence acharnée. D'une part, elle crée une identité unique centrée sur les atouts du territoire. C'est pour cela qu'elle est généralement issue ou inspirée d'un monument historique qui marque ledit territoire, d'un espace public spécial, ou d'une sculpture marquante. D'autre part, elle offre la possibilité à chaque territoire de montrer sa présence et ses attributs en vue d'inciter le public cible à le visiter, à s'installer ou à s'investir. Le cas où l'expérience de ce dernier est réussie, dès lors son image peut être améliorée vis-à-vis du public cible.

Il faut signaler, que deux interviewés n'ont pas pu définir la marque territoriale.

En effet, les acteurs territoriaux s'appuient principalement sur l'approche de la marque territoriale, constituant un positionnement concurrentiel, un vecteur de différenciation et une promotion économique pour attirer les investisseurs et les touristes. La marque territoriale joue un rôle d'ambassadeur en faveur de la notoriété du territoire et permet d'améliorer la réputation du pays.

Pour certains acteurs territoriaux interviewés, la marque territoriale est aussi un moyen pour unifier la communication du territoire auprès de ses « consommateurs » potentiels à savoir : les touristes, investisseurs et résidents.

Il s'agit d'une démarche permettant la construction progressive d'une stratégie partagée et appliquée à travers le gain du temps en termes de découverte de territoire. Elle permet de créer une promesse auprès de la cible et d'analyser les atouts du territoire afin de pouvoir valoriser ses avantages comparatifs et par conséquent améliorer sa réputation. Elle donne un aperçu rapide dans l'inconscience des citoyens, ledit aperçu influence le comportement de ces derniers, en les poussant à fréquenter, à y investir, etc.

Pour d'autres acteurs, la marque territoriale est juste un élément parmi d'autres pour améliorer la compétitivité et l'attractivité territoriale : « *La marque territoriale peut en quelque sorte impacter l'attractivité d'un territoire, mais elle n'est jamais indispensable. D'autres paramètres influencent l'attractivité à savoir : l'emplacement géographique, l'interactivité avec les entités avoisinantes etc.* » RRI.

En général, la marque territoriale améliore considérablement la notoriété et l'image du territoire, et elle agit comme un vecteur de différenciation et de positionnement concurrentiel au niveau national et international en :

- Définissant la vocation et la dynamique du territoire ;
- Reflétant la force du tissu économique ;
- Définissant les attentes des « consommateurs » territoriaux (résidents, touristes, investisseurs, etc.) ;
- Influençant le public cible lorsque ce dernier teste et expérimente les promesses de la marque.

Ces éléments constitueront des constructions symboliques visant à renforcer l'intérêt d'un territoire. Une marque territoriale dont la valeur perçue se rapproche à la valeur réelle, le public cible pourrait être positivement influencé et cela permettra de distinguer ce territoire des autres en créant des associations émotionnelles et psychiques définies, qui influenceront l'esprit du public cible surtout à travers la communication qui permet de garder des images marquées dans son esprit et mémoire.

Pour certains acteurs territoriaux, la marque territoriale trouve sa force dans le respect de l'identité territoriale, de l'image de marque en adéquation avec les valeurs du territoire. Alors que d'autres mettent l'accent sur la communication et la publicité puisque le public cible peut changer positivement ses idées et ses images sur le territoire à travers la découverte des nouveaux endroits, des offres intéressantes, des opportunités, etc.

Ainsi, plusieurs éléments clés peuvent contribuer à la construction d'une marque territoriale forte :

- Le respect des coutumes, traditions, histoire et spécificités du territoire ;
- La stabilité du climat politique et d'affaires ;
- La crédibilité à travers la capacité à concrétiser les engagements de la marque territoriale ;
- L'exclusivité et l'originalité de l'offre territoriale ;
- L'excellence ;
- Le savoir-faire et le savoir-vivre des résidents ;
- La bonne communication avec les parties prenantes, couplée à une planification spatiale juste et équitable ;
- La transparence ;
- La valorisation des atouts suite à la bonne compréhension des besoins des cibles ;
- La facilité et la complémentarité entre les services proposés aux citoyens et aux touristes.

## 2.4.2 Enjeux de la marque *We Casablanca*

D'après les répondants, le territoire est de nature complexe regroupant des éléments géographiques, politiques, économiques, socioculturels, matériels et immatériels.

Afin de réussir une marque territoriale, il faut mettre en valeur l'emplacement géographique et stratégique du territoire, ses atouts économiques et sociaux, sa richesse culturelle, son patrimoine naturel (paysages, forêts, plages, montagnes, etc.), ses produits du terroir, ainsi que sa gastronomie et ses monuments historiques. A ceci, s'ajoute d'autres éléments tels que l'authenticité, la propreté et la qualité des infrastructures<sup>2</sup> et enfin le développement et l'utilisation des technologies (*Smart city*). L'idée est de valoriser le territoire, renforcer son image, sa notoriété et son attractivité par rapports aux concurrents.

En effet, chaque territoire dispose de ressources qui peuvent être valorisées. La ressource n'a de valeur que celle que les consommateurs lui attribuent. Le contexte territorial contribuerait à sa valorisation, par ses points forts et ses opportunités :

- Une sphère économique et ressources naturelles ;
- La qualité des services de base : transports et espaces urbains publics ;
- Un espace public qui respecte les normes urbaines et qui dispose de spécificités architecturales, des monuments historiques qui rappellent l'histoire de la ville, une vocation économique spécifique, un endroit splendide et unique (plages, forêts, etc.), une culture qui se présente par des traditions ou un artisanat spécifique, ou une représentation artistique ;
- Le capital humain et les infrastructures (immobilières et technologiques) qui constituent le socle de réussite d'une valorisation crédible du territoire.

Pour la quasi-totalité des interviewés, la valorisation des ressources territoriales, passe par une synergie entre les différents acteurs publics et privés mais également l'implication et la mobilisation des citoyens.

Créée en octobre 2016, *We Casablanca* se distingue d'être la première marque territoriale au niveau national et africain, et vise à :

- Contribuer à la mise en valeur de la ville et à renforcer son attractivité ;
- Gagner la confiance des citoyens vis à vis des responsables territoriaux ;
- Maîtriser les avantages comparatifs ;

---

<sup>2</sup>. Deux composantes répétées par plusieurs répondants

- Créer une identité forte et renforcer les acquis naturels et culturels ;
- Améliorer des services attractifs : numérisation de procédures, etc. ;
- Essayer de rapprocher la valeur perçue et la valeur attendue.

Plusieurs facteurs contribuent ou peuvent contribuer au succès de *We Casablanca*. En fait, certains acteurs interviewés affirment que la transparence est le facteur clé de succès de la marque. Alors que la majorité se mettent d'accord sur un ensemble d'éléments comme : la persévérance, l'honnêteté, la crédibilité, la bonne représentation du territoire en matière de ses atouts actuels et de son processus de développement en cours et finalement, l'efficacité de la politique de communication.

### 2.4.3 Contraintes et défis rencontrés

Le degré de succès de la marque *We Casablanca* se confronte à plusieurs avis :

- Un degré de succès moyen exprimé par certains interviewés (8 acteurs) et qui repose sur les efforts et les actions menées par la métropole sur la démarche d'attractivité et la mise en place d'un ensemble d'événements pour promouvoir la métropole ;
- Un degré de succès faible exprimé par d'autres interviewés (5 acteurs), concrétisé par une communication initiale jugée insuffisante de la marque qui a entraîné une certaine confusion et incompréhension auprès de la cible ;
- Un degré de succès très faible exprimé par deux répondants, dû essentiellement à la nouveauté du concept ;
- Un degré de succès fort exprimé par un répondant, concrétisé par l'organisation réelle des événements qui ont pour but de transformer la promesse en actions et projets concrets déployés sur le territoire. Parmi ces événements il y a : l'édition du magazine *Casamag* ; la mise en place de l'application *Casa Break* qui vise à stimuler le shopping ; *Casamouja* ; l'organisation de *SmartCity* pour digitaliser et rendre la ville Casablanca une ville intelligente à l'instar des grandes métropoles internationales, etc.
- Pour un acteur interviewé, il est trop tôt d'évaluer le succès.

Cependant, la création, le lancement ainsi que la réussite de la marque territoriale *We Casablanca* connaît plusieurs obstacles et handicaps :

- L'absence de campagne de communication, au niveau national et à l'international, forte et influente ;

- La conjoncture actuelle due à la crise sanitaire du Covid-19 : arrêt des événements, suspension des voyages, etc. ;
- La rapidité dans le lancement : « *La marque We Casablanca n'a pas pris le temps qu'elle mérite* » RRT.
- La multiplicité du public cible : entreprises, touristes, investisseurs, habitants, ce qui entraîne une dispersion des efforts ;
- La confusion et incompréhension par le public d'une approche assez récente et nouvelle ;
- Le choix du nom de la marque et du logo : l'identité visuelle de la marque est-elle attrayante ? est-elle représentative ? le choix de la langue est-il apprécié par tout le monde ?
- L'implication des différentes parties prenantes qui est jugée moyenne pour 11 répondants, faible pour 4 et très faible pour 2.

En effet, afin d'impliquer le secteur privé, véritable locomotive de la nouvelle identité de la métropole, *We Casablanca* a mis en place une démarche d'attractivité engagée basée sur les « *think-tanks* ». Cette dernière, entend ainsi fédérer l'ensemble des parties prenantes autour de thématiques communes dans les domaines clés : entrepreneuriat et investissement, tourisme, sport, l'enseignement et la recherche etc.

Ainsi plusieurs focus groups et entretiens individuels ont été réalisés ciblant différentes catégories d'acteurs à Casablanca (entrepreneurs, chercheurs etc.) et des casablançais résidant à l'étranger, contre la non implication des citoyens habitants Casablanca et la société civile : « *Mais ce qu'on a reproché le plus lors du lancement de la marque, c'était la non-implication des citoyens et du monde civil dans la stratégie de leur ville, considérés à la fois des ambassadeurs, mais aussi des clients de la marque territoriale We Casablanca* » RRP.

## 2.5 Perspectives de développement

La marque territoriale doit premièrement répondre aux besoins du territoire et des parties prenantes. Elle doit s'adapter aux spécificités et la particularité de la ville et aux attentes des casablançais au premier temps car ils sont les premiers ambassadeurs. Dans ce sens, il faut être à l'écoute permanente par un suivi continu de leur perception afin d'orienter et d'adapter l'offre territoriale tout en faisant face aux contraintes et aux mutations.

*We Casablanca* doit également soutenir et accompagner davantage les projets non achevés ou en cours de réalisation en particulier les projets qui sont en retard.

Il faut aussi développer la communication nationale et internationale en mobilisant les médias nationaux et internationaux ainsi que les réseaux sociaux afin d'améliorer l'image et la notoriété de la marque *We Casablanca*.

Les acteurs territoriaux peuvent aussi capitaliser sur les expériences des autres marques (succès ou échec) pour se bien lancer après cette période de pandémie Covid 19.

Et finalement, il ne faut surtout pas omettre l'implication des différentes parties prenantes à travers l'ouverture d'un débat au niveau de la métropole auquel toutes les composantes de la société peuvent contribuer, sans oublier de faire appel aux jeunes créateurs et *start-ups*.

---

## Conclusion

Les résultats de ce travail permettent de soutenir que la marque territoriale vise à renforcer l'attractivité de la ville et à promouvoir cette dernière vu qu'elle améliore l'image et la notoriété auprès des cibles : améliorer la qualité de vie, renforcer la stratégie de développement économique et dynamiser l'économie locale.

Malgré les actions et les efforts considérables qui ont été réalisés pour avancer sur le chantier stratégique de la marque territoriale pour la métropole de Casablanca, ces derniers restent limités sur le terrain, concrétisés principalement par une communication insuffisante pour promouvoir la ville à l'échelle nationale et internationale et de la non implication de quelques partenaires territoriaux.

Après presque cinq ans de lancement de la marque *We Casablanca*, une réflexion s'avère nécessaire pour permettre à la métropole de bien se positionner à l'international en intégrant et adoptant des nouveaux moyens de communication : les réseaux sociaux (cumuler les fans et créer le buzz), presse et média national et international, le sponsor dans les événements internationaux, etc.

Dans la même perspective, avant de lancer une stratégie de promotion et de communication, il faut bien définir les objectifs et élaborer un plan d'actions qui tient compte des attentes des parties prenantes sans oublier les résidents de la ville, considérés comme des ambassadeurs, afin de renforcer leur sentiment d'attachement et d'appartenance.

Au terme de cette étude, il s'avère que la réussite de la marque *We Casablanca* est une clé de voute pour améliorer la compétitivité et l'attractivité territoriale, et pour faire connaître, faire aimer et faire venir à la ville, constituant ainsi un modèle à suivre pour d'autres villes comme : Tanger, Marrakech, Agadir, Dakhla, Ouarzazate, etc.

---

## **ANNEXES : Guide d'entretien aux acteurs territoriaux**

### **Objectifs de l'entretien :**

Comprendre comment la marque territoriale, et en particulier *We Casablanca* pourrait constituer un facteur clé de succès pour la compétitivité territoriale.

### **Présentation de l'interviewé :**

### **Qualité de l'interviewé :**

### **Perception de la marque territoriale :**

- Comment pouvez-vous définir la marque territoriale ?
- Pour vous, la marque territoriale est –elle incontournable pour l'attractivité du territoire ?
- Quel est le rôle de la marque territoriale dans l'amélioration de l'image du territoire et de sa réputation ?
- Dans quelle mesure la marque territoriale peut-elle influencer l'esprit du public cible ?
- Pour vous quels sont les fondements d'une marque territoriale forte ?

### **Enjeux de la marque *We Casablanca***

- Pour vous quels sont les éléments d'un territoire susceptibles d'être valorisés ?
- Comment peut-on faire de la marque territoriale un vecteur de différenciation crédible pour les villes ? Est-ce que c'est le cas pour *We Casablanca* ?
- Pour vous, quels sont les facteurs clés de succès de *We Casablanca* ?

### **Contraintes et obstacles**

- Comment évaluez-vous le degré de succès de la marque *We Casablanca* ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées ?
- Comment jugez-vous l'implication des différentes parties prenantes ?

### **Perspectives de développement**

- Quelles évolutions futures et améliorations voyez-vous autour de *We Casablanca* ?

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Anholt S. (2010), Definitions of place branding – Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, n°1, pp. 1-10.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand management*, 16(8), 520-531.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach* (No. EPS-2008-142-ORG).
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business research*, 62(3), 390-397.
- 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 de l'association française du marketing, Saint-Malo*.
- Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?*. De Boeck Supérieur.
- Chanut, V., & Rochette, C. (2012). La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque «Auvergne Nouveau Monde». *Politiques et management public*, 29(3), 493-517.
- Collerette, P. (1997). Méthodologie. L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins*.
- Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2012). *Branding in governance and public management*. Routledge.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127-142.
- <https://www.hcp.ma/reg-casablanca/attachment/2079831/>
- Jacobsen, B.P. (2013), Place Branding and the Fehmarnbelt-Region, Imperative, Concept and Effectiveness.
- Kahn, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), 625-650.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding*, 1(1), 58-73

- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer Science & Business Media.
- Maynadier, B. (2009). Marque de ville : une approche sémiotique. *Institut supérieur européen de chercheurs appliquées au management*, (2), 1.
- Maynadier, B. (2010). *Branding the city : une étude du marketing des villes*. Éditions universitaires européennes.
- Noisette, P., & Vallérugo, F. (1996). *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*. Editions d'Organisation.
- Rosemberg, M., & Rosemberg-Lasorne, M. (2000). *Le marketing urbain en question : production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Anthropos.
- Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P (2006), Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique, in Damon Golsorkhi (dir.), *fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 1-8.
- Smeltzer, L. R., & Zener, M. F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management*, 17(4), 446-472.
- Virgo, B., & De Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand. *Journal of Brand Management*, 13(6), 379-392.
- [www.casainvest.ma](http://www.casainvest.ma)
- Yin, M. T. (1984). Si-III (BC-8) crystal phase of Si and C: Structural properties, phase stabilities, and phase transitions. *Physical Review B*, 30(4), 1773.

---

## Impact des énergies renouvelables sur le développement économique des pays de l'Afrique du Nord : Analyse en régression des panels cointégrés

### Impact of renewable energies on the economic development of North African countries: Regression analysis of cointegrated panels.

Auteur 1 : EL YOUSOUFI Lahcen

Auteur 2 : BOUSFOUL Hamid

---

**Lahcen ELYOUSOUFI** (Enseignant-chercheur)

Université Cadi Ayyad /Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Marrakech-Maroc  
lelyoussoufi074@gmail.com

**Hamid BOUSFOUL** (Professeur agrégé et doctorant)

Université Cadi Ayyad /Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Marrakech-Maroc  
hamidbousfoul@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** : Elyoussoufi L., BOUSFOUL H. (2021) «Impact des énergies renouvelables sur le développement économique des pays de l'Afrique du Nord : Analyse en régression des panels cointégrés», African Scientific Journal « Numéro 6 / Volume 3 » pp: 339-364.

**Date de soumission** : Mai 2021

**Date de publication** : Juin 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5650772

Copyright © 2020 – ASJ



---

## Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner l'effet de la consommation des énergies renouvelables sur le développement économique des pays de l'Afrique du Nord. Pour ce faire, une régression des panels cointégrés a été appliquée aux données relatives à la consommation des énergies renouvelables de ces pays sur la période 1992-2018. Pour saisir l'effet de cette forme d'énergie, nous avons établi la variable du pourcentage de la consommation des énergies renouvelables par rapport à l'ensemble de l'énergie consommée. Pour le développement économique, nous l'avons considéré à travers ses trois dimensions : la croissance économique, la santé et l'éducation. Nos résultats confirment la présence d'une relation de court-terme et de long-terme entre la consommation des énergies renouvelables et le développement économique pour le cas des pays examinés. En effet ces dernières ont un impact positif sur le développement économique. Par conséquent, les décideurs politiques dans ces pays doivent agir pour accroître les investissements dans les énergies renouvelables pour un développement économique à faible émission de carbone.

**Mots clés** : Énergies renouvelables, développement économique, émission de carbone, régression des panels cointégrés.

## **Abstract**

This article aims to examine the effect of the consumption of renewable energies on the economic development of North African countries. To attain this, a regression of the cointegrated panels was applied to data related to the consumption of renewable energies in these countries over the period 1992-2018. To capture the effect of this form of energy, we established the variable of the percentage of renewable energy consumption in relation to the total energy consumed. For economic development, we have considered it through its three dimensions: economic growth, health, and education. Our results confirm the presence of a short-term and long-term relationship between renewable energy consumption and economic development for the case of the countries examined. Indeed, renewable energies have a positive impact on economic development. Therefore, policymakers in these countries must act to increase investments in renewable energy for a development with low emission of carbon.

**Keywords** : Renewable energies, economic development, carbon emissions, regression of cointegrated panels.

---

## Introduction

Depuis le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) publié en 1987, nous avons assisté à une prise de conscience mondiale accrue de la fragilité du modèle de développement poursuivi, qui repose principalement sur la consommation des ressources naturelles non renouvelables. En effet, celui-ci est considéré comme un préjudice pour les générations futures. En 2012, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) a marqué une nouvelle façon de penser le développement économique. Il est impératif d'établir une transition vers un nouveau modèle de développement en réponse aux défis de la durabilité. À cet égard, les gouvernements du monde entier ont été invités avec un plus grand sentiment d'urgence, lors du sommet mondial sur le développement durable tenu à Johannesburg en 2002 et lors du sommet de Rio+20, à prendre des mesures pour le développement d'une économie verte en augmentant de manière significative la part des sources renouvelables dans le mix énergétique mondial. De telles mesures pourraient améliorer considérablement la croissance économique, la productivité, le chômage, la santé et l'éducation, réduire les conséquences sociales et environnementales de l'extraction d'énergie et atténuer l'instabilité macroéconomique (Banque Mondiale, 2001).

Cette transition concernera aussi bien les pays développés que les pays en développement (PVD). Les déclarations nationales à la conférence sur le climat tenue à Paris en 2015 et à Marrakech en 2016, ont montré que les économies avec retard économique et les pays en développement en général reconnaissent qu'ils sont concernés par la transition de leurs systèmes énergétiques. À ce titre, il y a au moins deux argumentaires qui expliquent l'impératif de soutenir l'option de la transition énergétique "verte" dans les pays en développement (PVD) tels que les pays de l'Afrique du Nord. Le premier a trait à la nécessité d'assurer la sécurité énergétique nationale surtout que l'énergie est indispensable au développement économique. Le deuxième est de moindre intérêt et tient à l'importance de contribuer à minimiser les risques du changement climatique. En réalité, les structures de l'offre énergétique dans les PVD sont moins diversifiées, car elles se caractérisent par un accès faible aux services énergétiques surtout dans le milieu rural et par des investissements insuffisants en ressources électriques.

Aujourd'hui l'un des défis majeurs pour ces pays consiste à mettre en œuvre une telle transition qui coïncide avec les objectifs de développement durable des pays en profonde mutation (Vera et Langlois, 2007). Opérer la transition énergétique « verte » est à même d'assurer un accès plus large à l'électricité, particulièrement pour les populations rurales, d'assurer un environnement plus propre, et se traduirait par davantage d'investissements dans les technologies renouvelables.

Nous croyons que l'un des grands défis posés au modèle de développement basé sur l'option de l'économie verte concerne les énergies renouvelables. Il va sans dire que le lien, souvent établi entre la consommation des ressources énergétiques fossiles<sup>1</sup> et l'augmentation des émissions polluantes, conduit à s'interroger sur les ressources alternatives substituables aux énergies fossiles qui peuvent permettre la poursuite de la croissance économique et le développement économique contrairement à ce qui est prôné par le Club de Rome durant les années 70. À ce titre, un grand intérêt a été porté à la contribution des énergies renouvelables aux nouveaux objectifs de développement durable (ODD). Ceux-ci couvrent dix-sept objectifs. Les 7ème et 13ème reconnaissent l'importance d'une «énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous, de l'atténuation des changements climatiques et de la réduction des impacts environnementaux et sanitaires». Tout effort conduisant à atteindre les ODD doit passer par une augmentation de la demande des énergies renouvelables (Hanley et al., 2009 ; Bekhet et Othman, 2018). En effet, ces énergies pourraient contribuer à la réalisation de certains ODD pour les trois raisons suivantes : premièrement, les énergies renouvelables ne causent pas de dommages locaux comparativement à certaines énergies fossiles, telles que le charbon. Elles pourraient ainsi contribuer à l'objectif d'assurer une vie saine en améliorant la pollution atmosphérique locale (West et coll., 2013) et en se substituant à la source de pollution de l'air intérieur (Torres-Duque et coll., 2008). Deuxièmement, les énergies renouvelables sont propres et génèrent très peu de CO<sub>2</sub> et, par là même, contribuent à la lutte contre le changement climatique, qui est lui-même l'un des ODD.

---

<sup>1</sup> De nos jours, les énergies fossiles représentent plus que 80% du bilan énergétique mondial (Agence Internationale de l'Énergie 2016).

---

Troisièmement, l'énergie contribue au développement de l'éducation et au renforcement de l'égalité des sexes (Daka et Ballet, 2011).

L'importance des énergies renouvelables pour le développement économique a fait l'objet de nombreux travaux empiriques durant les dernières années. Tugcu et coll. (2012) ont affirmé que la croissance économique des pays du G7 pourrait bénéficier de la diffusion des technologies des énergies renouvelables. Tobben (2017) a montré que la production d'électricité à partir de sources renouvelables elle-même bien qu'elle n'ait eu que de petits effets positifs sur les industries, mais conduit à un impact significatif sur les revenus des ménages. Malgré la grande importance accordée aux énergies renouvelables dans la voie vers le développement durable, il convient de nuancer leurs effets positifs. Par exemple, Narayan et Doytch (2017), entre autres, ont montré un lien de neutralité entre l'utilisation des énergies renouvelables et la croissance économique dans le cas des pays à revenu faible, intermédiaire et élevé.

Le survol de la littérature nous a permis de soulever au moins deux constats concernant les questions souvent abordées par rapport au rôle des énergies renouvelables. Le premier concerne la nature des liens entre la croissance économique, les sources d'énergies renouvelables et le développement humain. À ce titre, la plupart des travaux précédents se sont largement focalisés sur l'analyse de la causalité entre les énergies renouvelables et la croissance économique alors que l'attention consacrée aux récompenses sociales et sanitaires de cette source d'énergie demeure insuffisante. C'est pourquoi notre étude tente de s'attaquer à ce point dans le cas des pays de l'Afrique du Nord. Les énergies renouvelables sont considérées comme instrument politique grâce auquel les piliers sociaux et économiques du développement durable peuvent être améliorés et par là-même la dégradation de l'environnement peut être réduite. Le deuxième constat concerne le contexte des études antérieures. Ces dernières se sont majoritairement axées sur les économies développées.

Dans ce contexte et fort des constats relevés de notre revue de littérature et conscient du rôle déterminant des énergies renouvelables, nous avons formulé notre problématique en ces termes:

---

Quel est l'impact de la consommation des énergies renouvelables sur le développement économique des pays nord-africains ?

Cette problématique a été déclinée en trois sous questions de recherches :

- 1- Existe-t-il un lien entre la consommation d'énergies renouvelables et le développement économique ?
- 2- Quel est le sens de cette relation ?
- 3- Comment évolue la consommation d'énergies renouvelables en Afrique ?

Dans la suite de notre travail nous présentons, respectivement, la revue de la littérature et le développement des hypothèses (section 1), les principaux traits du secteur des énergies renouvelables en Afrique (section 2), la méthodologie et les résultats (sections 3), et les conclusions et orientations politiques (section 4).

### **1. Revue de littérature et développement des hypothèses**

La littérature consultée sur les défis énergétiques du développement durable insiste sur l'intérêt que présente la promotion des énergies renouvelables pour le développement socio-économique et pour la santé. Les travaux ont souligné l'impact positif qu'ont ces dernières, surtout, sur l'indépendance énergétique, l'économie d'énergie, l'emploi et l'environnement en termes de création de CO<sub>2</sub>. Toutefois, d'autres travaux ont montré que les coûts de production de la chaleur et de l'électricité à partir de certaines sources d'énergies renouvelables restent encore aujourd'hui élevés.

L'étude des avantages socio-économiques et environnementaux des énergies renouvelables et de leur efficacité est aujourd'hui une tâche intéressante aussi bien pour les chercheurs en sciences économiques et sociales que pour les gouvernements et les agences internationales (Blazejczak et coll., 2014). L'objectif principal des analyses portant sur les énergies renouvelables est d'aider les décideurs à identifier l'efficacité des politiques employées en termes de sources d'énergies renouvelables, pour réduire la dégradation de l'environnement, ce qui, à son tour, améliore le développement économique et favorise la croissance économique. L'objectif de cette section est de discuter des travaux antérieurs examinant les avantages économiques (1.1), sociaux et sanitaires de l'expansion de sources d'énergie renouvelables (1.2).

### **1.1 Impacts économiques des énergies renouvelables**

L'intégration des ressources naturelles dans la théorie économique n'est pas une nouvelle approche. En effet, leur intégration dans les théories de la croissance et du développement est l'un des sujets les plus débattus. Les modèles de croissance de base, comme celui de Solow (1956), n'essaient pas de clarifier la source du progrès technologique, mais, au contraire, ils le supposent exogène et n'incluent ni capital naturel ni énergie dans la fonction de production.

Le développement durable vise à se démarquer de l'approche économique traditionnelle qui ne considère pour terrain d'analyse que l'aspect quantitatif de la croissance. Il faut aussi absolument tenir compte des considérations qualitatives du développement et le concevoir de façon beaucoup plus plurielle et globale. Car ce qui rend les gens heureux, ce n'est plus un accroissement des volumes de la production, mais plutôt un développement économique leur permettant de vivre en harmonie avec leur environnement, en favorisant l'épanouissement de toutes leurs capacités (Claval, 2006).

De plus, des modèles économiques biophysiques sont entièrement basés sur l'énergie et la considèrent comme l'unique facteur de production primaire. Ils supposent que l'énergie accessible à chaque période est exogène (Cleveland, 1991 ; Turner et coll., 2013 ; King, 2019; Patel et coll., 2020). Par rapport aux économistes conventionnels, les économistes écologistes pensent que la sphère économique n'est pas séparée du monde naturel, d'où elle puise les ressources naturelles nécessaires et dans lequel elle jette des déchets, et pensent aussi que les deux sphères sont dépendantes et intégrées.

Le rapport de l'homme avec son environnement est dorénavant bouleversé, car celui-ci doit, d'ores et déjà, être responsable de ses actes touchant à l'environnement et à son avenir. Cela peut être considéré comme « la seconde révolution écologique du monde contemporain » (Jonas , (1990)). Cette révolution écologique a le mérite de donner naissance au principe de responsabilité, devenu le maître mot des décideurs politiques (Claval, (2006)). Celui-ci renvoie à la seule réalité que l'homme est le seul acteur ayant les moyens d'altération et de destruction définitive de son environnement (Cobast, (2005)). De ce fait, les acteurs économiques et sociaux sont incités, aujourd'hui plus que

---

jamais, à faire de la prévoyance et de la perspicacité sur les principes de contrôle de leurs comportements.

À l'appui de cette affirmation, Kahia et coll. (2017), entre autres, soutiennent que l'énergie constitue un facteur de production vital. Les combustibles fossiles, tels que le pétrole, le gaz naturel et le charbon, sont principalement utilisés comme énergie. Ces sources d'énergie conventionnelles sont considérées parmi les moteurs de la croissance économique (Aslan et coll., 2014). Cependant, en raison des préoccupations croissantes concernant le risque des sources d'énergie conventionnelles, les chocs des prix de l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et d'autres problèmes environnementaux, l'énergie renouvelable a été suggérée comme une solution clé (Yildirim et coll., 2014), qui a la capacité d'offrir une énergie sans gaz à effet de serre et sans polluants atmosphériques en émettant zéro ou peu de ces gaz (Panwara et coll., 2011). Au cours des dernières années, la consommation de sources d'énergies renouvelables a considérablement augmenté dans le monde. Selon l'Agence Internationale de l'Énergie (2009), « les énergies renouvelables sont la source d'énergie mondiale qui connaît la croissance la plus rapide, la consommation augmentant de 3,0% par an ».

Par ailleurs, le secteur des énergies renouvelables constitue un gisement important des emplois verts. En effet, les filières solaires, l'éolien, la géothermie, les biomasses et bois-énergie, etc., sont des leviers porteurs d'emplois décents. Ainsi, rien qu'au cours de la chaîne d'approvisionnement des énergies renouvelables, plusieurs activités se créent.

La question des énergies renouvelables a attiré l'attention des chercheurs, des chefs d'entreprises et des décideurs en tant que composante substantielle de la consommation mondiale d'énergie (Bhattacharya et coll., 2016 ; Belaid et Youssef, 2017 ; Amri et coll., 2018 ; Belaïd et Zrelli, 2019).

Les chercheurs en sciences économiques se concentrent surtout sur l'analyse des avantages économiques de la consommation des énergies renouvelables. Dans ce contexte, il est possible de classer la littérature antérieure sur le lien entre les énergies renouvelables et la croissance économique sous deux grands axes de recherche. Le premier s'intéresse à l'examen des travaux antérieurs sur les relations de cause à effet entre les énergies renouvelables, les énergies non renouvelables et la croissance économique.

La littérature sur ce sujet pourrait être divisée aussi en quatre hypothèses, à savoir : les hypothèses de croissance, de conservation, de rétroaction et de neutralité (Belaïd et Abderrahmani, 2013 ; Omri, 2014). Si l'on regarde les résultats des travaux empiriques existants, on voit qu'il n'y a pas de consensus par rapport aux directions de différentes causalités. Selon Omri (2014) cela s'explique par la nature des variables choisies, les différents ensembles de données utilisées et aussi par les approches méthodologiques adoptées.

Bien que les débats théoriques évoquent souvent l'énergie comme facteur majeur pour la croissance économique, il faut considérer également son impact sur l'environnement (Percebois, (1999)). En effet, après un siècle de croissance exceptionnelle caractérisé par une véritable amélioration des conditions de vie des populations et une expansion des différentes formes d'énergie fossiles, le bilan environnemental devient aujourd'hui accablant (Olivia, (2010)). Les dommages infligés à l'environnement, considérés comme des problèmes d'allocation de ressources, ont conduit les économistes à y chercher des réponses appropriées. Par conséquent, le deuxième axe de recherche se concentre sur les relations entre les énergies renouvelables et non renouvelables, les émissions de CO<sub>2</sub> et la croissance économique. Et comme notre étude s'inscrit dans ce même cadre, nous présentons les résultats de certains de ces travaux. Par exemple, dans le cas de l'Inde, Tiwari (2011) a examiné empiriquement la nature des liens entre les énergies renouvelables, le PIB et les émissions de CO<sub>2</sub> ; l'auteur a constaté qu'une augmentation du niveau de l'utilisation des énergies renouvelables favorise la croissance économique et atténue les émissions carboniques. Bhattacharia et coll. (2016) en appliquant la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) et la méthode généralisée des moments (MGM) sur 85 économies développées et en développement pour la période 1991-2012, ont montré que l'utilisation des énergies renouvelables affecte positivement la croissance économique et réduit les émissions de carbone. Pour Apergis et coll. (2010), en étudiant le cas de dix-neuf économies développées et en développement, ont confirmé qu'une augmentation de la demande des énergies renouvelables entraîne une augmentation des niveaux des activités économiques, mais n'entraîne pas une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

---

Des résultats de la littérature présentée ci-dessus, nous proposons de tester la première hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les énergies renouvelables favorisent la croissance économique et atténuent les effets négatifs des émissions de CO<sub>2</sub>.

## **1.2 Impacts sociaux et sanitaires des énergies renouvelables**

L'énergie est la base du développement de l'humanité, les différentes formes d'énergie, bois, hydraulique, pétrole ...etc, ont contribué à l'amélioration de la vie des sociétés au fil du temps. Pour Mérenne B. (2017) « L'énergie c'est la vie » puisqu'elle participe à la plupart des besoins de l'homme pris individuellement ou collectivement. On a besoin de l'énergie pour l'alimentation, le chauffage, l'éclairage, la construction, l'industrie, les transports, les communications, les loisirs, etc. En garantissant un accès équitable et juste aux ressources énergétiques pour toutes les sociétés ; l'énergie peut contribuer au développement économique en améliorant le niveau de vie grâce à ses effets sur la santé et l'éducation (OCDE, 2007). La substitution des différentes sources d'énergie renouvelables aux combustibles fossiles est l'un des changements technologiques dans les stratégies de développement énergétique durable. L'accès à l'énergie est un facteur clé dans l'analyse du bien-être. Les énergies renouvelables amélioreraient l'accès à la nourriture et à l'eau, créaient des emplois, réduisaient les impacts sur la santé et enrichissaient les moyens de subsistance (IRENA, 2015). Par conséquent, le passage à une économie verte, basée sur la consommation d'énergie renouvelable qui améliore la qualité de vie de tous les êtres vivants et les préserve pour l'avenir, est absolument nécessaire. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2007), les énergies renouvelables contribuent positivement aux déterminants du développement humain, tels que l'éducation, la santé, la faim, la pauvreté, l'égalité des sexes et la durabilité environnementale. Ainsi, les énergies renouvelables améliorent la sécurité énergétique en s'appuyant sur des sources d'énergie locales et nationales, contribuent à la lutte contre la pollution et le réchauffement climatique et aident à protéger la santé humaine affectée par la pollution atmosphérique.

Bien que les énergies renouvelables aient reçu un intérêt croissant au cours des dernières années, leurs effets sur le développement humain sont peu présents dans la littérature existante. Dans ce cadre, Del Río et Burguillo (2009) montrent que l'effet des énergies renouvelables sur la dimension sociale du développement durable pourrait être significatif. Ainsi, ils ont souligné que l'exploitation des énergies renouvelables contribue au maintien des espaces et des ressources naturelles et à l'amélioration de la qualité de vie et des besoins humains. Pírlogea (2012), en utilisant une méthode de données de panel pour six pays européens, constate d'une part que les énergies renouvelables contribuent positivement au développement humain et, d'autre part, que l'effet des combustibles fossiles est négatif. De même, Machol et Rizk (2013) précisent que la substitution des énergies renouvelables aux combustibles fossiles offre des avantages significatifs pour la santé publique en évitant les dommages neurologiques, les problèmes respiratoires, le cancer et les crises cardiaques. Ils ont montré également que pour améliorer la santé publique, les énergies renouvelables contribueraient à réduire la pollution de l'eau et de l'air en émettant moins de toxines.

Concernant le cas des pays africains Ouedraogo (2013), en étudiant le cas de 15 pays, a montré que l'accès à des sources d'énergie propres et nouvelles a un effet important sur l'indice de développement humain (IDH).

Notons que, le développement et l'essor des énergies renouvelables ont caractérisé surtout les pays de l'OCDE. Ainsi, la contribution des énergies renouvelables à la satisfaction de la demande énergétique totale est passée de 4.8 % en 1971 à 13% aujourd'hui. Dans ce cadre, Shafiei et Salim (2014), ont étudié le cas de 29 économies de l'OCDE, et ont confirmé que les énergies renouvelables augmentent les perspectives de santé et de bien-être dans ces pays en diminuant les effets des émissions de CO<sub>2</sub>, ce qui prolongera l'espérance de vie et réduira les coûts de santé. Récemment, Ray et coll. (2016) ont tenté d'examiner empiriquement le lien entre la qualité de l'énergie et le développement humain pour quelques zones rurales de différentes zones géographiques. Leurs résultats montrent l'existence d'un lien positif entre, d'une part, l'utilisation de ressources énergétiques propres produites localement combinées à d'autres combustibles propres et l'amélioration de l'indice de développement humain, d'autre part.

Dans cette même lignée s'inscrit notre essai qui vise à examiner l'effet de l'expansion des énergies renouvelables sur le développement humain en Afrique du Nord à travers l'étude de leurs effets sur les dimensions sanitaire et éducative de développement humain. D'où notre deuxième hypothèse qui sera testée :

Hypothèse 2 : Les énergies renouvelables encouragent l'éducation via l'accès aux services énergétiques et atténuent l'impact négatif des émissions de CO2 sur la santé.

Dans la littérature, consultée sur la transition énergétique « verte », l'étude de l'impact du développement des énergies renouvelables sur le bien-être socio-économique dans les pays de l'Afrique du Nord, est motivée par au moins deux raisons. Premièrement, dans cette littérature il est montré que les leaders mondiaux des énergies renouvelables sont aussi au Sud et non pas uniquement au Nord, car les pays en transition sont contraints, plus rapidement que les pays développés, d'augmenter et de diversifier leur mix énergétique.

Deuxièmement, l'utilisation de combustibles fossiles, qui constituent la principale cause de pollution de l'air et de changement climatique, représente un défi majeur pour atteindre les objectifs de durabilité, en particulier dans le nouvel agenda 2030 pour le développement durable. À ce titre, les énergies renouvelables peuvent être utilisées pour atténuer les effets négatifs de la dégradation de l'environnement sur le développement durable du point de vue du développement économique et humain. Ainsi, comme déjà souligné, les énergies renouvelables constituent un moyen d'atteindre certains objectifs du développement durable. Par conséquent, tout effort visant à atteindre ceux-ci entraînera une augmentation de la demande de sources d'énergie renouvelables (Hanley et coll., 2009 ; Bekhet, Othman, 2018 et le Sommet des Nations Unies pour le développement durable, 2015).

## **2. Évolution de la consommation des énergies renouvelables en Afrique**

Les chocs pétroliers observés durant les décennies 70, 80 et 90 dans les secteurs énergétiques fossiles ont favorisé le développement des secteurs renouvelables. Les augmentations continues des cours du pétrole ont conforté les innovations dans les

technologies énergétiques « vertes » (Newell et coll., (1999))<sup>2</sup>. Dans ce cadre, Popp (2002) montre que le prix de l'énergie a exercé une influence positive sur l'activité de recherche en technologies propres aux États-Unis. C'est ainsi qu'après chaque crise énergétique, le nombre de dépôts de brevets sur les technologies « vertes » augmente. En effet, depuis les années 70, les sources d'énergies renouvelables prennent de l'importance d'année en année. Cette importance devient significative notamment au début des années 80, c'est-à-dire après le deuxième choc pétrolier. Que ce soit dans le secteur de l'électrification, des transports, du chauffage ou de la climatisation. Les énergies renouvelables sont devenues une composante essentielle dans le panier de consommation finale d'énergie dans le monde.

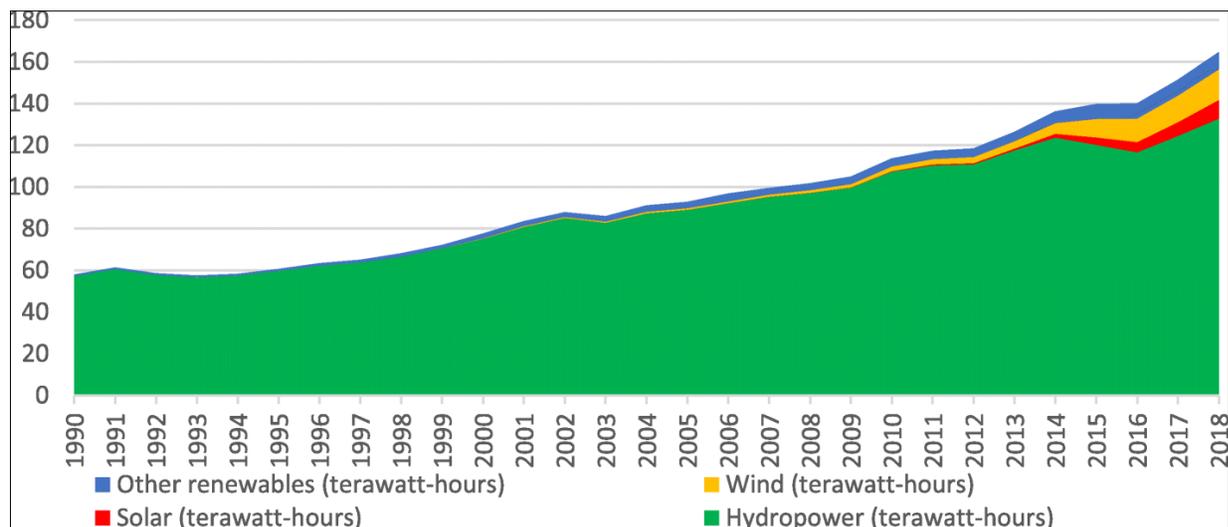
Le rapport de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (2018) prévoit que la part des énergies renouvelables dans la satisfaction de la demande énergétique mondiale augmentera d'un cinquième pour atteindre 12,4% d'ici 2023. Selon Demirbas (2009), la contribution des sources d'énergie renouvelables à l'approvisionnement énergétique mondial atteindra 34,7% et 47,7% d'ici 2030 et 2040, respectivement. Autrement dit, d'ici la fin de 2030, environ 35% de l'approvisionnement énergétique mondial proviendra de sources renouvelables.

Dans ce contexte, conscient du rôle important des énergies renouvelables pour le développement économique, plusieurs pays africains ont investi ces dernières années dans ces formes d'énergie « vertes », entraînant l'augmentation de leur part dans la consommation énergétique totale comme montrée à la figure 1.

---

<sup>2</sup> Cité par Johnstone et Labonne (2006).

**Figure n° 1 : Consommation d'énergies renouvelables en Afrique  
(Terawatt/Heur)**



**Source : Amoah, A., Kwablah, E., Korle, K. et coll. (2020)**

En observant la figure 1, on remarque qu'avant la période 1990-1999 les énergies solaire et éolienne n'entraient pas dans la consommation d'énergie renouvelable en Afrique. Durant cette période, les sources hydroélectriques et autres ont été les principales sources de consommation d'énergie renouvelable. Cependant, à partir des années 2000, n'a pas cessé d'augmenter, la croissance de la consommation des énergies renouvelables a été principalement due à l'augmentation de consommation des énergies solaires et éoliennes. En outre, de 2015 à 2018, ces deux énergies ont continué à dominer la croissance de la consommation des autres énergies renouvelables en Afrique.

### **3. Méthodologie de la recherche et résultats de l'étude**

#### **3.1. Méthodologie**

Aux fins de notre recherche, à savoir, examiner l'impact des énergies renouvelables sur le développement économique en Afrique du Nord, nous avons opté pour la régression des panels cointégrés.

L'estimateur MCO peut représenter certains biais et incohérences lorsqu'il est appliqué à un panel cointégré. Pour cette raison, Pedroni (1999), (2000), (2001) et (2004) a proposé

un estimateur MCO entièrement modifié, le FMOLS qui devient un DOLS dynamique et donne pour la « moyenne de groupe » entre les dimensions, les estimateurs des méthodes DOLS et FMOLS. Ces estimateurs nous permettent une plus grande flexibilité en présence d'hétérogénéité dans les vecteurs cointégrés examinés. En outre, les méthodes ci-dessus permettent, en hypothèse nulle, de tester s'il existe une relation étroite entre les énergies renouvelables et le développement économique des pays de l'Afrique du Nord.

Notre étude couvre la période 1992-2018 et concerne les pays suivants : Maroc, Algérie, Tunisie, Libye, Mauritanie et Égypte, ce qui nous a permis de recueillir 156 observations. Nous vérifierons la relation entre les énergies renouvelables et le développement économique à l'aide des modèles suivants :

$$\text{PIB/HAB} = f(\text{Energie})$$

$$\text{EVN} = f(\text{Energie})$$

$$\text{EDUC} = f(\text{Energie})$$

Avec :

Énergie : le pourcentage de la consommation d'énergie renouvelable.

PIB/HAB : le produit intérieur brut par habitant.

EVN : l'espérance de vie à la naissance.

EDUC : le niveau d'éducation.

Pour saisir l'effet des énergies renouvelables, nous avons établi la variable du pourcentage de la consommation d'énergies renouvelables par rapport à l'ensemble de l'énergie consommée, pour les pays concernés.

Pour le développement économique, nous l'avons considéré à travers ses trois dimensions : la croissance économique, la santé et l'éducation.

Les données sont tirées de la base de données de la Banque Mondiale (WED) ainsi que de la base de données de la Banque Africaine de Développement.

### **3.2. Résultats de l'étude**

Dans cette étude, la condition préalable des tests de racine d'unité de panel a été réalisée avant de procéder au test de cointégration de panel. Selon Im et coll. (2003), toutes les variables ont été testées à la fois en niveau et en différence première, avec et sans constante. Les tests de racine d'unité de panel sont présentés dans le tableau.

**Tableau n°1: Résultats du test de cointégration du panel Pedroni**

Séries	Energy		Pib-Hab		EVN		Educ	
	Avec Trend	Sans Trend						
<b>En niveau</b>								
Levin				1.0220		-		
Lin	-0.62825	-0.25164	-0.86548	6	2.46554	1.58737*	0.08534	1.10263
IPS	-0.17552	0.51437	0.92455	1.1717	5.39838	3.45082	0.46691	3.00644
ADF-Fisher				5.5133				
	10.0066	9.73576	5.33541	0	0.00129	12.0686	9.01133	2.34690
<b>1ère différence</b>								
Levin	-	-	-	-	-	-	-	-
Lin	5.73558***	6.6474**	1.39541*	0.20868	10.922**	14.950**	1.51877*	1.49273*
IPS	5.9537**	6.7753**	3.3081**	1.5071*	17.670**	12.617**	3.0200**	3.2024**
ADF-Fisher								
	53.8284***	65.4373***	32.4709***	19.6527*	370.541***	112.640***	29.5438***	30.3192***

Note : \*, \*\*, et \*\*\* indiquent le rejet de la nullité de la non-stationnarité aux niveaux de signification, respectivement, de 10 %, 5 % et 1 %.

**Source : Elaboré par les auteurs.**

Après que toutes les variables soient stationnaires dans la première différence, le test de cointégration de Pedroni est appliqué dans cette étude.

Les tests de cointégration du panel proposés par Pedroni (2000 et 2004) tiennent également compte de l'hétérogénéité en utilisant des paramètres spécifiques qui ont été autorisés à varier entre les différents membres de l'échantillon.

Le tableau 2 montre les résultats des tests de cointégration de Pedroni (2004) avec quatre tests intragroupes et trois tests inter-groupes qui indiquent la présence d'une relation de cointégration entre les variables.

**Tableau n°2 : Résultats du test de cointégration du panel Pedroni**

<b>Within-dimension</b>				
	Statistic	P-valeur	Statistic	P-valeur
Panel v-Statistic	0.303837	0.3806	-2.264509	0.9882
Panel rho-Statistic	-0.406919	0.3420	-2.240215	0.0125***
Panel PP-Statistic	-1.175913	0.1198	-3.873976	0.0001***
Panel ADF-Statistic	-1.679996	0.0465	-2.137779	0.0163***
<b>Between-dimension</b>				
	Statistic	P-valeur		
Group rho-Statistic	-0.191197	0.4242		
Group PP-Statistic	-2.282284	0.0112***		
Group ADF-Statistic	-0.790825	0.2145		

**Source : Elaboré par les auteurs.**

La méthodologie de cointégration de Pedroni permet uniquement de tester la présence de la cointégration, mais ne peut pas estimer la relation de long terme entre les variables dans un cadre de panel, c'est pourquoi les MCO entièrement modifiés, Fully modifies OLS (FMOLS) et les MCO dynamiques (DOLS) sont proposés dans cet article.

L'estimateur FMOLS ou DOLS est plus fiable dans la régression par panel cointégré. Kao et Chiang (2000) ont montré que les MCO et les MCO entièrement modifiés (FMOLS) présentent un faible biais d'échantillon tandis que l'estimateur DOLS semble surpasser les deux estimateurs. En fait, la méthode DOLS peut corriger le biais d'endogénéité et la corrélation sérielle.

**Tableau n°3: Résultats Modèle 1**

Variables dépendante : LOGGDP						
FMOLS				DOLS		
Variable	Coefficient	t-Statistic	P-valeur	Coefficient	t-Statistic	P-valeur
ENERGY	0.529187	8.980.614	0.0000	0.516546	8.513.949	0.0000

Source : Elaboré par les auteurs.

**Tableau n°4: Résultats Modèle 2**

Variable dépendante EVN						
FMOLS				DOLS		
Variable	Coefficient	t-Statistic	P-valeur.	Coefficient	t-Statistic	P-valeur.
ENERGY	4.889.562	9.577.408	0.0000	4.774.844	9.037.569	0.0000

Source : Elaboré par les auteurs.

**Tableau n°5: Résultats Modèle 3**

Variable dépendante : EDUC						
FMOLS				DOLS		
Variable	Coefficient	t-Statistic	P-valeur	Coefficient	t-Statistic	P-valeur
ENERGY	6.828.546	8.968.937	0.0000	6.704.894	8.578.882	0.0000

Source : Elaboré par les auteurs.

Les différents tableaux au-dessus présentent les résultats des estimations FMOLS et DOLS.

Les coefficients des trois modèles estimés par le FMOLS et le DOLS sont positifs et statistiquement significatifs au niveau de 1 % et 5 %. Confirmant que les énergies renouvelables impactent positivement le développement économique dans les pays examinés. Ces résultats confirment donc les deux hypothèses développées précédemment.

#### 4. Conclusions et orientations politiques

Ce travail nous a permis de mettre en évidence l'importance des énergies renouvelables pour le basculement vers le nouveau modèle de développement basé sur l'option de l'économie verte et en même temps atteindre les ODD (Objectifs du Développement Durable). En effet, pour que ces formes d'énergies puissent être catalyseurs de la transition verte il faut qu'elles répondent aux exigences de la durabilité du développement. En conséquence, l'objectif principal de cet article est de vérifier si et comment les énergies renouvelables impactent le développement économique dans les pays de l'Afrique du Nord.

À l'aide d'un modèle de régression par panel cointégré, nous avons souligné que les énergies renouvelables ont un grand potentiel pour rééquilibrer les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. La transition vers une option énergétique « verte » implique la poursuite des substitutions en faveur des énergies renouvelables et devrait se solder par une augmentation des investissements dans ce secteur d'activité. Cela signifie que cette forme d'énergie constitue une opportunité d'investissement très talentueuse d'un point de vue économique et social.

Nos résultats soutiennent l'argument selon lequel les énergies renouvelables peuvent contribuer à la réalisation des ODD dans le cas des pays de l'Afrique du Nord. Cet article contribue à la littérature existante en proposant une approche empirique visant à mettre en évidence la capacité des énergies renouvelables à atteindre ces objectifs en Afrique du Nord. Cette approche a également des implications pratiques et politiques et donne des orientations de recherche futures.

Cette étude a montré que les énergies renouvelables peuvent contribuer à la réduction des émissions carboniques et par là même soutenir le développement économique dans les pays étudiés. Ainsi, nous avons montré qu'elles ont un impact positif sur les trois volets du développement économique à savoir : la croissance économique, l'éducation et la santé.

L'augmentation de l'utilisation des sources énergétiques renouvelables peut avoir des répercussions économiques positives. Par exemple, les entreprises du secteur de l'approvisionnement en énergie renouvelable bénéficieront d'une expansion de ces

---

sources d'énergie, et les entreprises locales indépendantes profiteront de l'augmentation des revenus des entreprises et des ménages. Les conséquences sont le maintien de la croissance économique et l'amélioration de la qualité de l'environnement entraînant l'amélioration des indicateurs de base du développement économique (revenu, santé et éducation).

En outre, la création d'emploi constitue également un des enjeux de développement des énergies renouvelables. En effet, le développement de celles-ci à grande échelle s'accompagnera de créations d'emplois.

Les résultats de notre travail sont également révélateurs du point de vue relation énergie-développement économique. L'expansion des technologies de l'énergie solaire et éolienne, par exemple, est une solution pouvant contribuer à atténuer les inégalités régionales, et de même à faire face au problème de l'exclusion sociale dans ces pays. Ce constat est surtout vrai puisque ces formes d'énergie favorisent les applications décentralisées, particulièrement dans le cadre de l'électrification rurale et les zones isolées. Cela permet aux ménages vivants dans des endroits enclavés et non raccordés au réseau national de bénéficier des services offerts par l'électricité d'origine renouvelable. L'énergie est un élément central du panier de biens et services auquel chaque ménage doit avoir accès pour ne pas être considéré comme pauvre. Le manque d'infrastructures énergétiques et la qualité de l'habitat sont parmi les caractéristiques de la pauvreté. De ce fait, pour lutter contre celle-ci l'action doit porter, entre autres, sur le développement et l'expansion des technologies des énergies renouvelables.

Par conséquent, il sera essentiel que les gouvernements incluent des actions générales qui stimulent le déploiement des énergies renouvelables, telles que le développement des capacités institutionnelles humaines, la mise en place d'infrastructures de recherche et développement et la création d'un environnement d'investissement favorable. Par ailleurs, le financement des énergies renouvelables dans les pays africains est un autre défi pour intégrer les énergies renouvelables dans le mix énergétique actuel. Dans ces économies, le secteur bancaire est la principale source de financement externe. En conséquence, les projets d'énergie renouvelable sont particulièrement désavantagés. En fait, le financement de ces projets est étroitement lié au développement des institutions financières. En

conséquence, les gouvernements locaux devraient accroître leur capacité à financer ces projets. Une étape importante à cet égard consiste à améliorer la qualité des marchés financiers nationaux afin d'accroître la capacité de financement national.

D'un point de vue politique, il est question d'assurer un cadre politique pour stimuler l'utilisation et le développement des énergies renouvelables et créer un environnement favorable pour attirer davantage d'investissements dans ce secteur. En outre, il est important de stimuler les investisseurs privés et les inciter à s'engager plus activement dans le vaste domaine de l'activité des énergies renouvelables. Pour y parvenir il faut encourager davantage d'initiatives de partenariat public-privé et d'identifier les obstacles à l'augmentation des investissements dans les énergies renouvelables.

Finalement, on peut dire que la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) nécessite, entre autres, la poursuite des substitutions en faveur des énergies renouvelables, ce qui devrait se solder par une augmentation des investissements dans ce secteur d'activité.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (2018). Renewables 2018 –market analysis and forecast from 2018 to 2023. <https://www.iea.org/renewables2018>. Accessed 6 May 2019.
- Amoah, A., Kwablah, E., Korle, K. et coll (2020). Renewable energy consumption in Africa: the role of economic well-being and economic freedom. *Energy Sustain Soc* 10, 32 (2020). <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00264-3>
- Amri, F., B'elaïd, F., Roubaud, D., (2018). Does technological innovation improve environmental sustainability in developing countries? Some evidence from Tunisia. *J. Energy Dev.* 44 (1/2), 41–60. <https://doi.org/10.2307/26863980>.
- Apergis, N., Payne, J.E., Menyah, K., Wolde-Rufael, Y., (2010). On the causal dynamics between emissions, nuclear energy, renewable energy, and economic growth. *Ecol. Econ., Special Section - Payments for Ecosystem Services: From Local to Global* 69, 2255–2260. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.06.014>.
- Aslan, A., Apergis, N., Yildirim, S., (2014). Causality between energy consumption and GDP in the U.S.: evidence from wavelet analysis. *Front. Energy* 8, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11708-013-0290-6>.
- Banque mondiale, (2001). The World Bank Group's Energy Program: Poverty Alleviation, Sustainability, and Selectivity. Energy and Mining Sector Board. The World Bank, Washington, DC, USA.
- Bekhet Hussain Ali, Othman Nor Salwati (2018). The role of renewable energy to validate dynamic interaction between CO2 emissions and GDP toward sustainable development in Malaysia. Volume 72, May 2018, Pages 47-61.
- Belaïd, F., Abderrahmani, F., (2013). Electricity consumption and economic growth in Algeria: a multivariate causality analysis in the presence of structural change. *Energy Policy, Special section: Long Run Transitions to Sustainable Economic Structures in the European Union and Beyond* 55, 286–295. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.12.004>.
- Belaïd, F., Youssef, M., (2017). Environmental degradation, renewable and non-renewable electricity consumption, and economic growth: assessing the evidence from Algeria. *Energy Pol.* 102, 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.12.012>.

- Belaïd, F., Zrelli, M.H., (2019). Renewable and non-renewable electricity consumption, environmental degradation and economic development: evidence from Mediterranean countries. *Energy Pol.* 133, 110929. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.110929>.
- Bhattacharya, M., Paramati, S.R., Ozturk, I., Bhattacharya, S., (2016). The effect of renewable energy consumption on economic growth: evidence from top 38 countries. *Appl. Energy* 162, 733–741. <https://doi.org/10.1016/j.applenergy.2016.07.088>.
- Blazejczak, J., Braun, F.G., Edler, D., Schill, W.-P., (2014). Economic effects of renewable energy expansion: a model-based analysis for Germany. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 40, 1070–1080. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.07.134>.
- Claval P., (2006). Le développement durable: stratégies descendantes et stratégies ascendantes , Géographie, économie, Société, Vol. 4, N°8, 180 p.
- Cleveland, J.C., (1991). Natural Resource Scarcity and Economic Growth Revisited: Economic and Biophysical Perspectives. Department of Geography and Center for Energy and Environmental Studies at Boston University, Boston, pp. 290–317.
- Cobast E., (2005). L'insoutenable responsabilité des hommes - *Le regard du philosophe*, Géopolitique du développement durable, Presses Universitaires de France, 365 p.
- Daka, K.R., Ballet, J., (2011). Children's education and home electrification: a case study in northwestern Madagascar. *Energy Pol.* 39, 2866–2874.
- Del Río, P., Burguillo, M., (2009). An empirical analysis of the impact of renewable energy deployment on local sustainability. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 13, 103–111.
- Demirbas A (2009). Global renewable energy projections. *Energy Source Part B* 4(2):212–224
- Hanley N, Barbier EB, Barbier E (2009). Pricing nature: cost-benefit analysis and environmental policy. MPG Books group, UK.
- IRENA, (2015). Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2015. Ito, K., 2017. CO2 emissions, renewable and non-renewable energy consumption, and economic growth: evidence from panel data for developing countries. *Int. Econ. Rev.* 58, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2017.02.001>.
- Jonas H., (1990). Le principe responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique, Édition le Cerf, Paris, 470 p.

- Kahia, M., Aïssa, M.S.B., Lanouar, C., (2017). Renewable and non-renewable energy use - economic growth nexus: the case of MENA Net Oil Importing Countries. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 71, 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.010>.
- Kao, C and M.H.Chiang (2000). On the Estimation and Inference of a Cointegrated Regression in Panel Data, *Advances in Econometrics*, 15, 179-222.
- King, C.W., (2019). An integrated biophysical and economic modeling framework for longterm sustainability analysis: the HARMONEY model. *Ecol. Econ.* 169, 106464.
- Machol, B., Rizk, S., (2013). Economic value of U.S. fossil fuel electricity health impacts. *Environ. Int.* 52, 75–80. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2012.03.003>.
- Narayan, S., Doytch, N., (2017). An investigation of renewable and non-renewable energy consumption and economic growth nexus using industrial and residential energy consumption. *Energy Econ.* 68, 160–176. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.09.005>.
- Nations Unies, (2015). *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN Doc. A/70/L.
- Newell R.G., Jaffe A. B. et Stavins R. N., (1999). The induced innovation Hypothesis and energy-saving Technological change », *Journal of economics*, Vol. 114, N° 3, pp. 941-975.
- OCDE, (2007). *Human Development Report 2007/2008*. United Nations Development Programme (UNDP), New York, NY, USA, ISBN 978-0-230-54704-9. Union of Concerned Scientists, 1999. *Barriers to renewable energy technologies*.
- Olivia M-D., (2010). « développement durable ou économie verte? », *Cahiers français* N° 355, 96 p.
- Omri, A., (2014). An international literature survey on energy-economic growth nexus: evidence from country-specific studies. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 38, 951–959. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.07.084>.
- Ouedraogo, N.S., (2013). Energy consumption and economic growth: evidence from the economic community of West African States (ECOWAS). *Energy Econ.* 36, 637–647. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2012.11.011>.
- Panwara, N.L., Kotharia, S., (2011). Role of renewable energy sources in environmental protection: a review. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 15, 1513–1524.

- Patel, P., Patel, B., Vekaria, E., (2020). Biophysical economics and management of biodiesel, a harbinger of clean and sustainable energy. *Int J Energ Water Res.* <https://doi.org/10.1007/s42108-020-00087-0>.
- Pedroni, P. (1999). Critical values for cointegration tests in heterogeneous panels with multiple regressors, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61, 653–669.
- Pedroni, P. (2000). Fully Modified OLS for Heterogeneous Cointegrated Panels, *Advances in Econometrics*, 15, 93-132.
- Pedroni, P. (2001). Purchasing Power Parity Tests in Cointegrated Panels, *Review of Economics and Statistics*, 83(4), 727-731.
- Pedroni, P. (2004). Panel Cointegration: Asymptotic and Finite Sample Properties of Pooled Time Series Tests with an Application to the PPP Hypothesis, *Econometric Theory*, 20(3), 597-625.
- Percebois J., (1999). L'apport de la théorie économique aux débats énergétiques, *Revue de l'Énergie*, N° spécial "50 ans", pp. 473-488.
- Pîrlogea, C., (2012). The Human Development Relies on Energy. Panel Data Evidence.
- Popp D., (2002). Induced innovation and energy prices”, *American economic review*, Vol. 92, N°1, pp. 160-180.
- Ray, S., Ghosh, B., Bardhan, S., Bhattacharyya, B., (2016). Studies on the impact of energy quality on human development index. *Renew. Energy* 92, 117–126. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2016.01.061>.
- Shafiei, S., Salim, R.A., (2014). Non-renewable and renewable energy consumption and CO2 emissions in OECD countries: a comparative analysis. *Energy Pol.* 66, 547–556. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.10.064>.
- Solow, R.M., (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Q. J. Econ.* 70, 65–94. <https://doi.org/10.2307/1884513>.
- Tiwari, A.K., (2011). A structural VAR analysis of renewable energy consumption, real GDP and CO2 emissions: evidence from India. *Econ. Bull.* 31, 1793–1806.
- Torres-Duque, C., Maldonado, D., P´erez-Padilla, R., Ezzati, M., Viegi, G., (2008). Biomass fuels and respiratory diseases: a review of the evidence. *Proc. Am. Thorac. Soc.* 5, 577–590.

---

Tugcu, C.T., Ozturk, I., Aslan, A., (2012). Renewable and non-renewable energy consumption and economic growth relationship revisited: evidence from G7 countries. *Energy Econ.* 34, 1942–1950. <https://doi.org/10.1016/j>.

Turner, G.M., Elliston, B., Diesendorf, M., (2013). Impacts on the biophysical economy and environment of a transition to 100% renewable electricity in Australia. *Energy Pol.* 54, 288–299. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.11.038>.

Vera, I., Langlois, L., (2007). Energy indicators for sustainable development. *Energy, third dubrovnik conference on sustainable development of energy. Water and Environment Systems* 32, 875–882. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2006.08.006>.

West, J., Smith, S., Silva, R. et coll. (2013). Co-benefits of mitigating global greenhouse gas emissions for future air quality and human health. *Nature Clim Change* 3, 885–889. <https://doi.org/10.1038/nclimate2009>

Yildirim, S., Aslan, A., Apergis, N., (2014). Causality between energy consumption and GDP in the U.S.: evidence from wavelet analysis. *Front. Energy* 8, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11708-013-0290-6>.

## Distribution de l'eau et de l'électricité et Assainissement liquide : Résultats de la délégation du service à Casablanca

### "Distribution of water and electricity and liquid sanitation" Results of the service delegation in Casablanca

Auteur 1 : Tarik REZZOUQ

Tarik REZZOUQ  
Enseignant-chercheur  
Université Sultan Moulay Slimane / Faculté Polydisciplinaire, Maroc  
[Rezzouq.tarik@gmail.com](mailto:Rezzouq.tarik@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 :** REZZOUQ .T (2021) « Distribution de l'eau et de l'électricité et Assainissement liquide : Résultats de la délégation du service à Casablanca », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 364-384.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5650794

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Vu sa complexité et la pluralité de ses parties prenantes, le service de « distribution de l'eau et de l'électricité et l'assainissement liquide » est depuis longtemps d'une grande importance pour les responsables de la chose publique, particulièrement dans les pays en développement. Au Maroc, et depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, ce service est délégué au secteur privé dans les grandes villes du Royaume, après l'avoir confié aux collectivités territoriales et aux Régies autonomes ayant prouvé presque toutes leur incapacité à fournir un service public digne de ce nom, et qui respecte les principes de continuité, d'égalité et de mutabilité de base.

L'objet du présent article est d'étudier l'efficacité de cette gestion déléguée, et ce, à travers l'étude du premier contrat de tel genre au pays, à savoir : le contrat Communauté Urbaine de Casablanca / Lydec. L'objectif est de mesurer l'impact de cette modalité de gestion sur « la performance » de ce service, notamment sur sa composante financière.

## Mots-clés :

Gestion déléguée ; Eau ; Electricité ; Assainissement liquide ; Casablanca .

## Abstract :

Given its complexity and the plurality of its stakeholders, the service of "water and electricity distribution and liquid sanitation" has long been of great importance to those responsible for public affairs, particularly in developing countries. In Morocco, since the end of the 20th century, this service has been delegated to the private sector in the Kingdom's major cities, after having been entrusted to the local authorities and to the autonomous public agencies, almost all of which have proven their inability to provide a public service worthy of the name, and which respects the principles of continuity, equality and basic mutability.

The purpose of this article is to study the effectiveness of this delegated management, through the study of the first contract of this kind in the country, namely: the Urban Community of Casablanca/Lydec contract. The objective is to measure the impact of this management method on the performance of this service, particularly on its financial component.

## Keywords

Delegated management; Water; Electricity; Liquid sanitation; Casablanca.

## Introduction

La croissance des besoins en eau potable à Casablanca est estimée devoir tripler en trente ans, entre 1990 et 2020. En effet, « En 1952, l'agglomération casablancaise consomme 54 millions de m<sup>3</sup>/an dans la nappe de Maamora. En 1967, la construction du barrage Sidi Maachou sur l'Oum er Rbia a permis d'avoir 120 millions de m<sup>3</sup>. Entre 1976 et 1983, deux nouvelles adductions d'eau à partir de Bouregreg ont porté le volume à 410 m<sup>3</sup>. En 1990, l'Oum er Rbia permettait d'atteindre 490 millions de m<sup>3</sup>...de nouveaux aménagements au cours de la décennie 1990 ont porté le volume à près de 600 millions de m<sup>3</sup>. Ainsi, en cinquante ans, l'eau mobilisée a été multipliée par onze...Dans les prochaines années, les volumes nécessaires vont s'élever à quelques 700 ou 800 millions de m<sup>3</sup>, et il faut songer à de nouvelles ressources. Une partie de la retenue gigantesque du dernier barrage de M'jara réalisé sur Oued Ourgha, permettra d'assurer une grande partie de ces besoins à venir»<sup>1</sup>.

Selon la thèse de Sinda Haoues-Jouve (1999) sur les limites de la décentralisation dans le contexte de Casablanca et l'organisation du pouvoir urbain : « le Grand Casablanca comprend des objectifs d'aménagement et de gestion urbaine entre Casablanca-ville et Mohammedia. Le statut juridique de cette entité spatiale est acquis en 1963, puis une série de redécoupages territoriaux et administratifs en résultait pour donner ensuite une superposition du périmètre de la Wilaya créée en 1981, et du Grand Casablanca qui, en 1999, comptait 6 préfectures, 35 communes, une superficie de 100.000 hectares et 3.297.000 habitants »<sup>2</sup>.

Ainsi, il s'avère qu'il a été difficile pour la collectivité urbaine casablancaise de gérer seule un tel service vital, sachant qu'à l'époque, on parlait de la distribution de l'eau et de l'électricité d'une part, et de l'assainissement liquide d'une autre, avant que les deux services soient réunis dans un seul à l'ère de la gestion déléguée. Quel est donc l'impact de cette modalité de gestion sur la « performance » de ce service à Casablanca ? Telle est la problématique de la présente contribution.

---

<sup>1</sup>Sounni : Alimentation en eau de l'axe urbain littoral marocain, 1993, In Mutin, Georges: Le monde arabe face aux défis de l'eau : enjeux et conflits, n°8014, Paris, Archives-ouvertes, 2007, p. 134.

<sup>2</sup>Haoues-Jouve, Sinda : « 20 ans de politique d'assainissement à Casablanca : enjeux, acteurs et limites », Thèse de doctorat soutenue en 1999, pp.37-44.

## 1. L'absence de vision en cause des problèmes structurels du service à Casablanca : Exemple de l'eau potable

Selon S.Haoues-Jouve, «C'est entre 1960 et 1963 que le conseil municipal a décidé de mettre un terme à la concession de la distribution d'eau et d'électricité<sup>3</sup> dont bénéficiait depuis 1914 une société privée étrangère qui est la SDM, et de créer une Régie autonome municipale qui est la Régie Autonome de Distribution d'eau et d'électricité (RAD) »<sup>4</sup>. Le passage de la SMD à la RAD est fait sans rupture, tout en maintenant le même encadrement français avec une marocanisation progressive.

La Régie est placée sous tutelle du ministère de l'Intérieur, et c'est le Wali qui préside son conseil d'administration, dont le directeur est nommé par le ministre, et qui est théoriquement composé d'un tiers de représentants des ministères techniques et de deux tiers des élus. Mais réellement, le ministère de l'Intérieur soumet les Régies à travers l'administration aux injonctions de l'Etat en les privant du soutien possible des élus municipaux, ce qui a été prouvé quand la Lyonnaise des eaux réapparaît avec la disparition de la RAD à travers la création de la Lyonnaise des Eaux de Casablanca – Lydec – en 1997<sup>5</sup>.

Le modèle marocain s'est historiquement développé sur une distinction entre production revenue à un office public : ONEP, et distribution souvent confiée au secteur privé à travers la concession.

En 1914, la Société Marocaine de Distribution de l'Eau, du Gaz et de l'Electricité (SMD) a vu le jour<sup>6</sup>, et avait comme « mission » la construction des ouvrages publics d'électricité de Casablanca. De 1914 à 1920, la SMD passe sous le régime de la concession en élargissant son activité vers la distribution de l'eau potable dans la ville, ainsi qu'à Rabat, Salé, Tanger et Meknès. Ensuite, La SMD n'a pas pu accompagner la croissance urbaine forte, ce qui a donné naissance en 1930 à la Régie d'Exploitation Industrielle du Protectorat, considérée comme étant

---

<sup>3</sup>Voir le Décret n° 2-64-394 du 22 jomada I 1384 (29 septembre 1964) relatif aux régies communales, dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

<sup>4</sup>Haoues-Jouve, Sinda : « 20 ans de politique d'assainissement à Casablanca : enjeux, acteurs et limites », Thèse de doctorat soutenue en 1999, p 45.

<sup>5</sup> De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.85.

<sup>6</sup> Pilotée par la Lyonnaise des Eaux et composée du groupe Schneider et de la Banque de Paris et des Pays-bas ;

un organisme public ayant pour rôle la production de l'eau potable et sa distribution, même vers les autres centres urbains marocains.

En 1950, la SDM devait concevoir et réaliser le système de production de l'eau potable de Casablanca pour une durée de « 50 ans » à partir de l'oued Oum Er-Rbia, avec la garantie de l'administration des crédits et des tarifs. Ce contrat était prolongé pour quelques années de plus même après l'indépendance.

En 1961, c'est uniquement la distribution de l'eau potable qui sera confiée à la Régie de Distribution, mais la SMD, qui est devenue ELYO, conservera la production de l'eau potable depuis Oum er-Rbia (concession renouvelée en 2000 par le Ministère de l'Equipement)<sup>7</sup>.

Ainsi, Casablanca avait comme règle dominante le régime de concession entre 1914 et 1961, avant la signature de la première délégation du service de l'AEP au Maroc en 1997, et qui est celle de la concession à la Lydec qui en est le partenaire à nos jours. Le régime municipal étant l'exception de 1961 à 1997. Cette concession de la distribution de l'eau potable au secteur privé est une question de régulation entre une demande urbaine croissante et une offre en ressources renouvelables plafonnée ou à rendement décroissant, étant donné si l'Etat reste le producteur.

## **2. L'ambiguïté des dispositions contractuelles en cause des problèmes d'exécution :**

Selon son site web<sup>8</sup>, Lydec qui est le délégataire chargé de l'assainissement liquide et de la distribution de l'eau potable et de l'électricité à Casablanca depuis 1997, a un capital social de près de 800 MDh composé des parts suivantes : 35% de Suez Environnement<sup>9</sup>, 24% d'ELYO<sup>10</sup>, 18% de Endesar Europa<sup>11</sup>, 18% à EDF International<sup>12</sup> et 5% AGBAR<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.85.

<sup>8</sup> Site web officiel du délégataire Lydec : <https://www.client.lydec.ma/site/> ; Consulté le 15/03/2016 à 13 :22.

<sup>9</sup> Spécialiste de gestion des déchets et d'assainissement, avec près de 115 Millions de clients au monde.

<sup>10</sup> Spécialiste de gestion-maintenance, de la valorisation énergétique des déchets, de la distribution de l'électricité et de la production associée.

<sup>11</sup> Groupe espagnol spécialisé dans la production et la distribution de l'électricité.

<sup>12</sup> Grand investisseur dans la production et la distribution d'électricité, et présent au Maroc depuis plusieurs années.

<sup>13</sup> Leader en Espagne et au Portugal dans le domaine du cycle de l'eau, et présent aussi en Amérique latine.

Nous présentons ci-après une analyse de forme et de fond du contrat et du cahier des charges auxquels les deux partenaires se réfèrent au cours de l'exécution de la prestation ou en cas de litige.

Le contrat de gestion déléguée régi par « la Convention de Gestion déléguée du Service de Distribution de l'Electricité, du Service de Distribution de l'Eau Potable et du Service de l'Assainissement Liquide à Casablanca », est signé en date du 28/04/1997 à Rabat, entre la Société Lyonnaise des Eaux représentée par son PDG Jérôme Monod<sup>14</sup> et le Conseil de la Communauté Urbaine de Casablanca (CUC) représenté par son président Abdelmoughit Slimani, sous les auspices du ministre de l'intérieur Driss Basri, et avec le visa du ministre des Finances et des Investissement Extérieurs Mohammed Kabbas<sup>15</sup>. Le périmètre concerné par le contrat est celui du CUC<sup>16</sup> (Communauté Urbaine de Casablanca) et la ville de Mohammedia, soit une agglomération urbaine de près de 4 Millions d'habitants, sans que les communes rurales en dehors de la CUC ne soient concernées, car leur desserte en eau était assurée par la RAD. Le début officiel de l'activité du délégataire était en date du 01/08/1997, et ce, pour une durée de 30 ans.

Ce contrat est régi par « une convention » de 49 pages, dont 7 titres, 12 chapitres et 58 articles, et un cahier des charges qui la complète et détaille les obligations contractuelles de chaque partenaire. La première remarque banale à faire en consultant ces deux référentiels concerne le nombre réduit des pages de chaque document. En effet, un contrat de gestion déléguée, notamment de longue durée, est censé comprendre plusieurs détails très minutieux quant à l'exécution du contrat sur terrain, au suivi et au contrôle de la prestation<sup>17</sup>. Cette insuffisance des détails quant aux dispositions du contrat est souvent à l'origine de plusieurs litiges entre les deux partenaires, à cause de l'opposition - par nature - de leurs objectifs (Bénéfice / Intérêt général).

---

<sup>14</sup> Actionnaire fondateur et aussi mandataire des autres actionnaires fondateurs de Lydec, filiale de droit marocain de la Lyonnaise des Eaux France.

<sup>15</sup> De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.88.

<sup>16</sup> La CUC comprend 27 communes urbaines.

<sup>17</sup> Exemple : Selon Philippe Grammont, Directeur Adjoint à la Direction de l'Aménagement du Territoire en France, le contrat de PPP relatif à l'autoroute Castres-Toulouse est estimé à près de 250 pages sans annexes. In : Revue La dépêche, Jean-Marc Guilbert, Aout 2015.

A partir de la convention, nous pouvons retenir, en particulier en termes de distribution de l'eau et d'assainissement liquide, les engagements suivants :

- Article 13 : « Le délégataire doit assurer un fonctionnement permanent et continu des services délégués sauf en cas d'insuffisance de la quantité ou de la qualité de l'eau (...) livrées au Délégataire (...)».
- Article 14 : « Les réserves en eau potable (...) seront sur toute la période de gestion déléguée au minimum de 24 heures (... ) ».

Il existe des cas dans lesquels la personne publique prévoit un service de permanence pour éviter tout risque de rupture du service public comme est le même pour le service de distribution de l'eau et de l'électricité à Fès, confié à la RADEEF<sup>18</sup>, et dont « une cellule de permanence » veille sur la continuité du service et intervient en cas d'urgence. Cependant, l'alternative est de faire appel à un sous-traitant pour exécuter les missions du délégataire, mais sans qu'il ait cette qualité (de « délégataire »)<sup>19</sup>. En d'autres termes, c'est un marché public et non pas un contrat de gestion déléguée, tout en imposant au délégataire n'ayant pas respecté ses engagements contractuels des indemnités à payer suite aux dommages résultants de sa faute, et ce, selon les modalités convenues audit contrat.

- Article 15 : « La Qualité du service : Le délégataire s'engage à mener les actions nécessaires visant l'amélioration de la gestion des réseaux et de la clientèle, notamment l'amélioration des rendements par une réduction des pertes qui ne doivent pas dépasser 20% pour l'eau à compter de la quinzième année (...) ».
- Article 16 : Définition et consistance du contrôle : « Outre le contrôle exercé par l'Etat ou par d'autres Autorités en vertu de la réglementation en vigueur, l'Autorité Délégante dispose, à l'égard du Délégataire, d'un pouvoir de contrôle technique, financier et de gestion inhérent aux engagements respectifs découlant du présent contrat ».

A cet effet, l'Autorité Délégante dispose, d'une manière permanente, de tous les pouvoirs de contrôle pour s'assurer sur place de la bonne marche des services délégués et de la bonne exécution du contrat. Elle peut demander communication ou connaissance de tout document détenu par le Délégataire, ayant trait aux opérations relatives à l'exécution du contrat, et faire

---

<sup>18</sup> La Régie Autonome intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de la wilaya de Fès (RADEEF).

<sup>19</sup> Exemple : la décharge et le traitement des déchets ménagers et assimilés collectés par les deux délégataires TECMED et DERICHEBOURG dans la ville de Kénitra, sont confiés à l'entreprise ANATRA, mais pas dans le cadre d'un PPP.

procéder à des audits externes ou se faire assister par des experts ou agents de son choix qu'elle fait connaître au Déléгатaire.

- Article 17 : Suivi de la gestion déléguée : « il est institué une commission technique, présidée par l'autorité Déléгante, chargée du suivi de l'exécution du présent contrat. Elle comprend des représentants de l'Autorité Déléгataire, du Ministère de l'intérieur et du Déléгataire. Cette commission aura, en particulier, pour mission de donner son avis et d'émettre des recommandations et des orientations sur les aspects suivants :
- Définition des tranches annuelles du programme de travaux.
- Actualisation quinquennale du programme de travaux conformément aux principes et aux objectifs qui ont présidé à l'élaboration du programme prévisionnel d'investissement sur 30 ans.
- Affectation du fonds de travaux et détermination du programme de renouvellement.
- Examen des projets de marchés, de contrats, de convention à passer, directement ou indirectement, avec le Groupe Lyonnaise des Eaux ou l'une de ses filiales ou participations.
- Toute question inhérente à la tarification.
- Toute autre mission qui lui sera confiée par l'Autorité Déléгante.
- La commission peut demander l'assistance ou l'avis de personnes extérieures ».
- Article 18 : Comptes rendus annuels. Cet article impose au déléгataire de remettre à l'Autorité Déléгante un compte-rendu technique et un compte-rendu financier, au plus tard, dans les 3 mois qui suivent la date de clôture de l'exercice considéré ou à la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'Administration du Déléгataire, et ce, afin de permettre la vérification et le contrôle des conditions financières et techniques du contrat.

Cette continuité du service public, qui est l'une des principales obligations du déléгataire, dépend étroitement du respect des modalités de paiement contractuelles par la personne publique. En effet, si cette dernière est obligée de veiller sur le respect du principe de continuité du service public, le déléгataire quant à lui, il est obligé d'honorer ses engagements et régler son encours clients important, ce qui risque de paralyser le service concerné en cas de retard de paiement. Ce problème est mentionné dans le rapport de la Cour des Comptes sur la gestion déléguée des services publics publié en 2015, et dans lequel cette entité publique de juridiction

financière confirme que les modalités qui justifient les tarifs sont très floues<sup>20</sup>, et que tout s'inscrit dans une logique mathématique pour le délégataire dans le sens où, « soit la commune paye, soit il interrompt le service », et qu'il n'y a pas de recours en réalité.

- Article 23 : Consistance du programme prévisionnel d'investissement : Le contrat prévoit un budget d'investissement de 30 Milliards de Dhs, décomposé par secteur et selon le programme suivant :

**Tableau 01:** Programme prévisionnel d'investissement (1997-2026) –Lydec

Secteur d'investissement	Montant d'investissement En MDh.
Electricité	8 920,00
Eau	5 010,00
Assainissement	16 070,00 dont 6 125 MDh optionnels et correspondent aux stations d'épuration.
Commun	-
<b>Total</b>	<b>30 000,00</b>

**Source :** Convention de Gestion Délégée Lydec - Casablanca.1997.

**Tableau 02:** Programme contractuel d'investissements (1997-2026) -Lydec, Service de l'eau potable<sup>21</sup>.

Investissements en MDh	1997-2006	2007-2016	2017-2026	Total « Eau Potable »
Infrastructure	550	490	375	1.415
Répartition-distribution	390	350	300	1.040
Renouvellement	340	300	270	910
Moyens d'exploitation	177	114	104	395
Travaux remboursables	450	405	350	1.250
<b>Total « Eau potable »</b>	<b>1.907</b>	<b>1.704</b>	<b>1.399</b>	<b>5.010</b>
%période/Total Eau	38,06%	34,01%	27,92%	
<b>Total Convention</b>	<b>9.765</b>	<b>10.493</b>	<b>9.742</b>	<b>30.000</b>

**Source :** Convention de Gestion Délégée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

<sup>20</sup> Exemple : la ville de Tanger considérée par la Cour des Comptes comme étant la deuxième ville du pays dont les factures d'eau et d'électricité sont les plus chères après Casablanca. Rapport de la Cour des Comptes sur la gestion déléguée, 2015.

<sup>21</sup> De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p. 91.

Nous remarquons que le rythme d'investissement par période est à raison de 10 Milliards de Dhs pour chaque 10 ans, et que les investissements en eau potable sont annoncés comme décroissants, ce qui est justifié par les réparations des réseaux de distribution ayant permis au délégataire de minimiser les pertes en eau et réaliser des économies d'échelle.

- Article 24 : Politique de financement : Cet article aborde quatre modes de financements :
  - 1- Les financements du Délégué, constitué par les apports en capitaux propres, les emprunts et l'autofinancement dégagé par l'exploitation de la gestion déléguée (...).
  - 2- Un montant prévisionnel de dépenses assis sur les produits d'exploitation de la gestion déléguée, est destiné à couvrir les dépenses nécessaires de renouvellement et des grosses réparations.
  - 3- La participation des abonnés (...) réservée aux travaux de renforcement et d'extension des réseaux et des ouvrages qui sont nécessaires pour assurer l'exécution des services délégués.
  - 4- Le financement par les abonnés du coût des travaux faits pour leur compte. Il s'agit des travaux appelés « travaux remboursables ».

Nous remarquons qu'aucune ressource publique nationale ou internationale ne vient compléter ce dispositif financier. Ci-après le programme d'investissement du contrat en eau potable :

**Tableau 03:** Le programme d'investissement Lydec en eau potable<sup>22</sup>

En millions de Dhs	1997-2006	2007-2016	2017-2026	Total Eau
Infrastructure	550	490	375	1.415
Délégataire	217	0	0	217
Fonds de Travaux	333	490	375	1.198
Répartition-distribution	390	350	300	1.040
Délégataire	0	0	0	0
Fonds de Travaux	390	350	300	1.040
Renouvellement	340	300	270	910
Dotation de renouvellement	340	300	270	910
Moyens d'exploitation	177	114	104	395
Délégataire	177	114	104	395
Travaux remboursables	450	450	350	1.250
Lotisseurs+Abonnés	450	450	350	1.250
Total Investissement Eau	1907	1.704	1.399	5.010
<b>Ressources en valeur absolue en millions de Dhs</b>				
Fonds de Travaux	723	840	675	2.238
Lotisseurs+Abonnés	450	450	350	1.250
Dotation de renouvellement	340	300	270	910
Délégataire	394	114	104	612
<b>Ressources en pourcentages</b>				
Fonds de Travaux	14,43%	16,77%	13,47%	44,67%
Lotisseurs+Abonnés	8,98%	8,98%	6,99%	24,95%
Dotation de renouvellement	6,79%	5,99%	5,39%	18,16%
Délégataire	7,86%	2,28%	2,08%	12,22%

**Source :** Convention de Gestion déléguée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

Sur tout le contrat de gestion déléguée, le budget total à mobiliser en termes d'investissements en eau potable est de 5010 MDh, soit 16,7% du budget d'investissement contractuel estimé à 30.000 millions Dhs, dont le délégataire s'engage à mobiliser 612 MDh sur 30 ans.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que le délégataire n'agit pas comme bailleur privé qui investit financièrement à travers ses fonds propres ou ses crédits empruntés auprès du secteur bancaire, et qu'il compte récupérer à travers les produits d'exploitation. Ce délégataire utilise plutôt son savoir-faire technique et commercial grâce auquel dégage, à travers les

<sup>22</sup>Op.Cit, 2005, p. 93.

usagers, une grande part des ressources nécessaires, et qui était estimée en 2005 à environ 87,78% du budget d'investissement, consacré au service de l'eau potable pour financer ses charges d'investissements (réparation, renforcement, extension du réseau...)<sup>23</sup>.

Cela signifie que le délégataire court une part de risque directe, mais qui dépend des résultats commerciaux et non pas de ses fonds propres. En effet, les investissements sur fonds propres de Lydec ne sont que d'un pourcentage de 21,08% du budget total d'investissement de 30.000 MDh, soit 6.326 MDh. C'est-à-dire que les financements seront mobilisés uniquement si l'exploitation commerciale fonctionne. Ce type de financement basé sur le volet commercial ne peut opérer que si le marché est déjà constitué, et si le client accepte ce rapport selon ses revenus. La hausse de la productivité quand le volume d'exploitation est constant est due à l'efficacité commerciale (exemple : le renforcement des compétences techniques minimise les pertes d'eau), en accroissant les prix de vente, en multipliant le nombre d'abonnés, en augmentant les volumes consommés...etc.

- Article 31 : Prix moyens et tarifs

- 1- En contrepartie des charges qui lui incombent (...) le délégataire est autorisé à percevoir directement auprès des usagers le produit de la vente pour le service de distribution de l'eau potable (...).
- 2- Le produit de la vente résulte (pour l'eau et l'assainissement) de l'application des tarifs définis ci-dessous comportant une partie fixe et un prix au mètre cube applicable aux quantités d'eau distribuées mesurées au compteur.
- 3- Les tarifs, y compris les parties fixes éventuelles, sont déterminés à partir de la répartition des prix moyens donnés dans le tableau B de l'annexe 9 (...) etc.

(...).

La formule de fixation des prix est la suivante :

$$PMV \times Qt = (Fo \times No) + (P1 \times Qt \times Tr1) + (P2 \times Qt \times Tr2) + (P3 \times Qt \times Tr3) + (P4 \times Qt \times Tr4).$$

PMV : Prix Moyen de Vente.

Qt : Volume prévisionnel total distribué en m<sup>3</sup> pour l'eau et l'assainissement.

Fo : Valeur moyenne de la partie fixe « eau potable ».

No: Nombre d'abonnés « eau potable ».

<sup>23</sup>Op.Cit, 2005, p.94.

P1, P2, P3, P4: Tarifs appliqués aux différentes tranches de consommation ou aux types d'usages.

Tr1, Tr2, Tr3, Tr4: Pourcentages des volumes consommés pour la tranche ou l'usage concerné tels qu'ils résultent de la structure de consommation enregistrée dans l'exercice précédent.

En comparant les prix des Régies et des délégataires à l'échelle nationale, nous pouvons dire que l'évolution des prix moyens pratiqués par Lydec est maîtrisée. Certes, les prix de l'eau potable sur les cinq dernières années sont en hausse, mais cela touche autant les Régies (exemple de la RADEEF de Fès) que les délégataires. Alors, pourquoi une grande firme privée comme Lydec, ayant des avantages comparatifs de productivité supérieure à celle des Régies (économie d'échelle, savoir technique, humain...), pratique-t-elle les fourchettes de prix nationales de l'eau potable ? et pourquoi nous ne le constatons pas en matière de modération des mouvements tarifaires grâce aux gains générés de sa productivité élevée ?!

### 3. Les résultats du passage à la gestion déléguée du service à Casablanca

En 2000, et d'après le délégataire, l'objectif était de minimiser les pertes en eau potable et maximiser les recouvrements, et ce, à travers le changement de 92 172 compteurs, l'installation des terminaux de saisie portable, les formations de recouvrement et les projets « Accueil-Abonnement »...etc. En 2001, un volume de 117,3 millions m<sup>3</sup> d'eau potable était distribué à 561.189 abonnés, et 116,1 millions m<sup>3</sup> en matière d'assainissement liquide, et un volume d'eau moyen consommé de 210 m<sup>3</sup>/abonné à raison de 6 personnes par ménage ou par abonné, soit 95 litres/jour, compte tenu de l'hétérogénéité des consommateurs (domestique, préférentielle et industrielle). Le tableau suivant présente le chiffre d'affaire de la Lydec jusqu'à 2001 :

**Tableau 04:** Chiffre d'affaires Lydec en milliards de Dhs à 2001

Année	C.A total	Électricité	Eau	Assainissement
1997 *	1,347	-	-	-
1998	3,343	-	-	-
1999	3,638	-	-	-
2000	3,686	-	-	-
2001	3,757	2,614	0,896	0,247
		69,59%	23,85%	6,56%

**Source :** Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, C. de Miras et J. Le Telier, l'Harmattan, 2005.

(\*) : à compter du 01/08/1997, soit 5 mois d'activité.

Il y'a lieu de noter que le contrat était fait en Dh constant, alors que la moyenne arithmétique est évaluée en Dh nominal, recevable uniquement si l'inflation sur la période est nulle ou faible. Le prix du m<sup>3</sup> en 2001 était de 7,64 Dhs pour l'eau potable, et de 2,12 Dhs pour l'assainissement liquide. Nous pouvons ainsi rapprocher ce montant par m<sup>3</sup> des engagements tarifaires contractuels :

- « Pour l'assainissement, le tarif moyen variera de 1,56 Dhs/m<sup>3</sup> la première année à 2,22 Dhs/m<sup>3</sup> la 5ème année, et restera constant jusqu'à la dernière année ;
  - Pour l'eau potable, le tarif moyen variera de 6,21 Dhs/m<sup>3</sup> la première année à 7,07 Dhs/m<sup>3</sup> la troisième année et restera constant jusqu'à la fin du contrat ;
- (...) Les tarifs instaurés la première année par le délégataire sont sensiblement les mêmes que ceux pratiqués par la RAD à la date du transfert »<sup>24</sup>.

Les évolutions du prix de l'eau potable, et comme nous l'avons mentionné, sont relativement maîtrisées par le délégant<sup>25</sup>, et c'est ce que Lydec avait communiqué dans son rapport d'activité de 1999:

**Tableau 05:** Rapport d'activité – Lydec (1998-1999)

Date	Variation	Explication
01/05/1998	1,4%	Rattrapage inflation
01/07/1998	3,2%	Hausse des prix ONEP
01/08/1998	7,0%	Ajustement tarifaire contractuel
01/01/1999	4,1%	Hausse des prix ONEP
01/10/1999	6,3%	Ajustement tarifaire contractuel

**Source :** Rapport d'activité – Lydec ,2000

A partir de ce tableau, nous pouvons comprendre qu'en communiquant ces chiffres au public, Lydec défend le moindre mouvement de ses prix d'une part, et que d'une autre, les prix de l'eau

<sup>24</sup>Brahimi, M. : La gestion déléguée des services publics urbains, In : L'économie déléguée : un modèle de développement pour les pays émergents ?, Actes du colloque international, Trentenaire de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises, Casablanca, ISCAE, 2001, pp.23-57.

<sup>25</sup>Lydec, Rapport annuel, 1999. p18 :« *Le contrat de gestion déléguée définit les prix moyens applicables année par année. Il définit également les conditions dans lesquelles ces prix peuvent être ajustés* ».

potable avaient augmenté avant le passage à la gestion déléguée, et continueront probablement de le faire dans l'avenir, et que ce n'est pas la gestion déléguée qui en est la cause.

En termes de réduction des pertes en eau, les résultats obtenus attestent l'enregistrement d'une importante évolution grâce à la gestion déléguée :

**Tableau 06:** Réduction des pertes en eau entre 1998 et 2001- Lydec

Année	Rendement en eau en pourcentage
1998	64
1999	65,5
2000	69,4
2001	70,3

**Source :** Rapport d'activité – Lydec ,2002

A partir de ce tableau, nous pouvons remarquer une évolution du rapport « volume d'eau Achetée de l'ONEP et volume d'eau distribuée ». Autrement dit, on « économise »<sup>26</sup> de l'eau. Lydec avait procédé au renouvellement des compteurs anciens de 12 ans, tout en réduisant les consommations non facturées, ce qui a donné dans une durée de 3ans, un rendement de plus de 6 points et une baisse de 17 millions de m<sup>3</sup> d'eau achetée de l'ONEP<sup>27</sup>.

Au niveau des recettes, le résultat net du délégataire est passé de 107 MDh en 2000 à 158 MDh en 2001, et ce, grâce à la réduction des coûts d'exploitation et à la norme de qualité adoptée par l'entreprise ; en plus de l'économie sur l'achat des fluides (l'eau en particulier). Selon notre interviewé, tout le déficit antérieur cumulé était absorbé en 2001, et même un excédent de 42 MDh avait été enregistré<sup>28</sup>. Les états et l'évolution des bénéficiaires comptables ne sont pas précisés dans les documents publiés.

En termes d'investissement, et selon le contrat, un budget estimé à 4882,5 MDh doit être investi à la fin de 2001, et ce, pour les trois services (eau, électricité et assainissement liquide). Or, le

<sup>26</sup>Selon le DG de Lydec : «Avec le programme de détection des fuites « Sahara » (...), qui est une technique innovante utilisée pour la première fois en Afrique (...), nous avons pu en 2001 inspecter plus de 100 km de conduites d'eau potable et détecter 49 fuites sur feeders qui ont pu être réparées ».Lydec, Rapport annuel 2001, pp. 13-15.

<sup>27</sup> Op. Cit, p.5.

<sup>28</sup> Op. Cit. p.7.

rapport annuel du partenaire de 2001 fait état d'un budget de 2 703 MDh qui a été effectivement investi jusqu'au 31/12/2001. Ce constat nous pousse à interroger le recours à ce contrat, dont l'un des principaux avantages est bel et bien le respect des délais et montants des budgets d'investissement. Ainsi, le ratio entre « investissements effectifs » et « investissements contractuels » était de 55,36% pour tout le contrat.

**Tableau 07** : Les investissements de la Lydec en MDH TTC (hors TVA du délégataire)<sup>29</sup>

	Investissements contractuels 1997-2026	Investissements cumulés au 31/12/2001	Investissements cumulés au 31/12/2010	Investissements réalisés au 31/12/2014
Electricité	8.920	691,8	3.164	4.771,5
Eau	5.010	544,3	2.344	3.750,8
Assainissement	16.070	970,8	3.446	7.621,7
Commun		496,1	946	1.046,7
Total	30.000	2.703	9.900	17.190,7

**Source** : Convention de Gestion déléguée des Services de Distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide à Casablanca.1997.

La structure de ces investissements totalisant 643,1 MDhs jusqu'à 2001 est la suivante :

- Fonds propres : 257,7 MDh.
- Fonds de travaux : 142,5 MDh.
- Financement des tiers : 242,9 MDh.

Concernant l'indice de satisfaction de ses clients, le délégataire se réjouit de quelques affirmations loin de représenter la majorité écrasante de la population concernée. En effet, et selon les déclarations de M. Jérôme MONOD, PDG de la Société « la Lyonnaise des Eaux », et Actionnaire fondateur et mandataire des autres actionnaires fondateurs de Lydec : « Le client au centre de nos priorités (...) Chantiers en cours: élargissement des horaires d'ouverture des agences, réagencement et extension du réseau, mise en place de nouveaux modes de paiement, centre d'appel en charge des appels clients, facture unique pour l'eau et l'électricité, contrôle

<sup>29</sup>Lydec, Rapports annuels 2001, 2010,2014.

permanent des compteurs »<sup>30</sup>. M. Jérôme ajoute aussi que, pour être à l'écoute du client et suivre ses réactions, Lydec a mis en place un observatoire : « Lydec a interrogé ses clients quant à leur acceptabilité de nouveaux concepts tels que la facturation intermédiaire, l'estimation sur la base historique de consommation »<sup>31</sup>. En pratique, Lydec a opté pour la technique des panels pour approcher 105 les clients représentatifs de la délégation d'El Fida, afin de tester leur satisfaction (en termes de qualité de services et d'infrastructures), et qui ont été élargis ensuite pour approcher environ 7 000 clients, questionnés régulièrement à travers des questions intégrées dans les factures, afin de mesurer la satisfaction clientèle de différentes catégories socioprofessionnelles du grand Casablanca. Cette étude était confiée à un cabinet extérieur et actualisée chaque trois mois ; ce qui a permis de générer un indice de satisfaction de 86% en décembre 2001<sup>32</sup>.

Au niveau des ressources humaines, et selon le délégataire, et depuis la signature du contrat, la société avait opté pour la motivation de son personnel. En effet, chaque mois, Lydec récompensait 30 agents d'exécution, fait des forums de rencontre permettant l'échange entre les employés et la direction et des comités d'orientation, permettant l'échange entre l'administration et les managers, et avait mis en place un baromètre social pour 750 personnes au premier trimestre de l'année 2000 à l'aide d'un cabinet de conseil...etc. Aussi, le délégataire confirme avoir opté pour une dynamique de productivité, afin d'instaurer la culture interne d'entreprise, et pour une démarche qualité et citoyenneté (ONG, scolaire, espaces verts...) dans le cadre d'une communication externe dynamique<sup>33</sup>.

Mais en réalité, plusieurs employés de Lydec interrogés dans le cadre de notre enquête expriment clairement leur insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail, tant sur le niveau professionnel que sur le niveau social, et ont tous confirmé l'absence totale de communication entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés, en plus des prélèvements non justifiés de leurs salaires...etc.

Aussi, et si la réduction des pertes physiques et commerciales est un gisement de profit à exploiter par le partenaire Lydec, les prix de l'eau doivent en revanche, rester compatibles avec les normes des pouvoirs publics en termes de maîtrise de l'inflation, sachant que le délégataire

---

<sup>30</sup> Lydec, « Lydec, un an après », septembre 1998, pp. 10-11.

<sup>31</sup> Lydec, Op. Cit, p. 11.

<sup>32</sup> Op. Cit, p.13.

<sup>33</sup> Op. Cit., pp. 19-21.

est en situation de Monopole<sup>34</sup>, ce qui exige que la personne publique insiste sur l'ajustement des prix aux spécificités de la population et des investisseurs.

« Un service marchand est un service public qui fournit un produit ou une prestation ; il suppose un coût d'exploitation dont tout ou partie est répercutée sur l'utilisateur à travers une valeur d'échange qui doit être couverte par un prix. Mais le rapport entre le coût et le prix peut être modulé selon le type de service et le type de l'utilisateur. Le prix peut être inférieur au coût et subventionné par des ressources extérieures au secteur d'activité, ou égal, ou plus rarement supérieur (en tout cas dans l'économie publique qui raisonne en coût moyen)...

La marchandisation est, d'une part, si elle donne aussi lieu à la définition d'un prix, ce prix incorpore une composante de profitabilité du service, d'autre part ce processus vise à la généralisation des rapports marchands...S'il y'avait des relations non marchandes, basées sur le troc, la solidarité,...les relations monétaires vont en se généralisant et en se dépersonnalisant...S'il y'avait des transferts de valeurs d'usage, des rapports de valeurs d'échange s'imposent »<sup>35</sup>.

Ainsi, la demande et les rapports sociaux laissent place à des rapports fondés exclusivement sur l'équivalent général que constitue la monnaie.

La marchandisation de l'eau dans le milieu urbain repose sur les rapports sociaux avec les couches urbaines pauvres non urbanisées en particulier, vu qu'ils s'approvisionnent de l'eau potable à travers les bornes fontaines libres et gratuites<sup>36</sup>. Construire un marché urbain de l'eau dépend exactement du périmètre de gestion déléguée (des composantes sociales des usagers).

Ainsi, le délégataire Lydec joue dans ce contrat sur deux points essentiels pour maximiser ses recettes :

- Maximiser le taux de rentabilité par m<sup>3</sup> d'eau,
- Construire un marché urbain de l'eau,

Ces deux points, en plus du fait de privilégier de plus en plus les activités rentables, notamment l'eau et l'électricité au détriment de l'assainissement ; permettent à la firme de maximiser la livraison d'eau au maximum de clients.

---

<sup>34</sup> Convention de gestion déléguée des services de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide Lydec/ Casablanca, 1997, Article 2.

<sup>35</sup> De Miras, C. et Le Tellier, J. : Gouvernance urbaine et accès à l'eau potable au Maroc, 2005, Paris, L'Harmattan, p.108.

<sup>36</sup>La municipalité qui est le client, est responsable des abonnements (abonnement=borne-fontaine).

De même, Lydec cherche à combiner les hausses des chiffres d'affaires et l'élévation de productivité, plutôt que d'augmenter la consommation en créant des besoins artificiels. En effet, les autres marchés concurrentiels donnent la possibilité de créer des besoins artificiels, alors que sur le marché de l'eau, la stratégie commerciale diffère (nature du produit, limites géographiques, contraintes de prix, culture de l'utilisateur, pouvoir d'achat...), et la situation du prestataire diffère (monopole) et n'encourage pas l'augmentation des prix (strictement encadrée par l'Etat). Cela pousse le partenaire à chercher d'autres sources de bénéfices internes (gestion technique stricte, personnel,...) et externes (maximisation du recouvrement, réduction des coûts tout en respectant les critères contractuels du service...). Au Maroc, tout mouvement de prix aura un impact sensiblement dangereux, ce qui laisse une marge très réduite au partenaire privé, d'où l'importance de l'élasticité et la capacité d'absorption de la demande<sup>37</sup>. Une telle adaptabilité permettra d'éviter les difficultés rencontrées ailleurs et d'adapter relativement la gestion déléguée au contexte marocain.

---

<sup>37</sup>Lorain, D : Les voies multiples de la coopération, In : Actes du Colloque International ISCAE – ESSEC, « L'économie déléguée : un modèle de développement pour les pays émergents ? », 25 avril 2001, Edisca, pp.21-22 : « *Le PPP doit être vu comme une solution ajustée à un problème, ajustée au contexte national, à la nature du réseau, à la nature de la prestation* ».

## **Conclusion**

Au Maroc, les résultats de la gestion déléguée du service de distribution de l'eau et de l'électricité et l'assainissement liquide confirment que le recours à une telle alternative de gestion des services publics ne doit pas être une finalité en soit. Certes, ce mode de gestion est important, mais il nécessite une forte coopération entre les différents acteurs publics et privés, en plus d'un cadre organisationnel convenable pour sa mise en place, et un accompagnement, un suivi et un contrôle très minutieux tout au long de l'exécution du contrat. Ainsi, ce recours ne peut être efficace et efficient que dans un cadre partenarial qui respecte les principes de bonne gouvernance.

---

## Bibliographie :

- BERTOLINI, G. (2008). Service public local des déchets ménagers à la recherche d'indicateurs de performance, *Réalités industrielles*, N° du 1<sup>er</sup> Février 2008, pp. 80-88.
- BEZANCON, X.(2001) : « Essai sur les contrats de travaux et services publics, contribution à l'histoire administrative de la délégation d'une mission publique », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC), France.
- BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Paris, Ed Economica.
- BRAHIMI, M. (2001). L'expérience municipale de délégation des services publics urbains marchands, Gouverneur – directeur général des collectivités locales, In : *La gestion déléguée des services publics locaux Etudes et documents*, Rabat, REMALD, n° 30, p.15.
- CHTIOUI, H. et al. (2008). Evaluation de la pollution générée par les lixiviats de la décharge publique de la ville de Fès, *Revue francophone d'écologie industrielle*, N ° 49, 1<sup>er</sup> Trimestre 2008, pp. 25-26.
- Décret n° 2-12-349 du 8 jourmada I 1434 relatif aux marchés publics. (B.O. n° 6140 du 4 avril. 2013), Article. 3.
- DJAMA, N. (2015). Derichebourg, itinéraire d'une entreprise qui s'est fait un nom sur le marché marocain, *L'Usine Nouvelle*, Casablanca, N°49, p.5.
- ESTACH, A. et al. (2007). PPP in Transport, The World Bank, Policy Research Working Paper, N° 4436, p.3.
- FALLERY, B. (2007). Rapport de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- IFRS Fondation, International Financing Reporting Interpretations Committee, publication du 30 Novembre, 2006, p.2.
- JOHNSON. I (1997), *La gouvernance : Vers une redéfinition du concept*, Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.
- KERAMIDAS. O. (2005) : « Les trajectoires d'équité : les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix-Marseille 3, France.

- LAUFER, R. (2008). Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs, Paris, Politiques et Management Publics, volume 26/3, p.32.
  - LE GALES, P. & LASCOUMES, P. (2004). Gouverner par les instruments, Paris, Presses de sciences. In Hubert P. (2005). La Turquie face à l'Europe, Pôle Sud, N° 23, pp.201-203.
  - M. LEBAS, (1995). Oui, il faut définir la performance, Revue Française de Comptabilité, N° juillet-août 1995, pp. 66-71
  - NIA, H. (2016). Management Public et Innovation : l'expérience marocaine, Rabat, Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation (REMFO), n°1, p.12.
  - OCDE. (2006), Les PPP, partage des risques et optimisation des dépenses, Paris, Editions OCDE.
  - REZZOUQ, T. (2018) : « Partenariats Public Privé et « performance » des services publics au Maroc », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences économiques et de gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.
  - ROUILLARD, C. & HUDON, P-A. (2007). Le partenariat public-privé : un instrument d'action publique au cœur de la reconfiguration de l'État québécois, Québec, Économie et Solidarités, volume 38, numéro 2, p. 25.
  - TROSA, S. (2007). Le public et le privé : la révision des missions débouche-t-elle sur la sous-traitance ? De l'essence à l'existence, Politiques et management public, vol. 25, n° 3, p.3.
  - UNDP, (1996), Decentralised Governance Programme, New York, USA.
- World Bank, (1994), Managing Development - the Governance Dimension, USA, Washington DC.



# 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 © 2021 – ASJ



**Vol. 3 N° 6**  
Année 2021  
ISSN : 2658-9311