

**Revue Organisation
& Travail**

Editée par
Le Laboratoire d'Analyse, de
Prospective et de
Développement des Emplois
et des Compétences (LAPDEC)
Université de Mascara

Directeur de publication
TABETI Habib

Président du Comité
Scientifique d'Evaluation
A. BENDIABDELLAH

Rédacteur en Chef
BENABOU Djilali

Assistant Rédacteur en chef
HACINI Ishaq

Membre du comité
scientifique d'évaluation
Pr. A. BENDIABDELLAH

Pr. D. BENABOU
Pr. SOUAR Youcef
Pr. A. CHELLIL
Dr. F. TCHIKO
Dr. L. STIRIBA
Dr. M. GHEZAIL
Dr. I. HACINI
Dr. A. GOURARI
Dr. Z. DIAB
Dr. F. BELHADJ
Dr. H. TABETI

Contenu du 6^{ème} Numéro

- أنظمة أسعار الصرف وعلاقتها بالتعويم
د. عبد الرحمن علي الجيلاني 5
عصرنة نظم الميزانية في الجزائر: الدعامة الأساسية لإصلاح
الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام
د. ثابتي الحبيب 17
مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم
د. سعد حسن الغديوي 23
L'impact de la décision de financement et de la
politique de dividendes sur Création de la Valeur
Actionnariale et Partenariale.
Dr. STIRIBA Latifa & Pr. ANGADE KHADIJA... 45
Le rôle de la culture d'entreprise dans la résolution
de la crise : Cas de l'Algérie
Pr. Saïd Boumendjel 69
Importance et contribution de la formation
pédagogique dans la qualité de l'enseignement
supérieur
Dr Yakoubi khelifa & Refafa Abdelaziz 96

La Revue Organisation & Travail est une publication périodique du Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (LAPDEC) de l'Université de Mascara (Algérie). Elle s'intéresse aux travaux de recherche portant sur l'analyse organisationnelle, la gestion et le développement des ressources humaines et la sociologie et l'économie du travail et des organisations. Elle a pour ambition de mettre à la disposition des jeunes chercheurs un espace de publication, de concertation et d'échange. Pour cela nous invitons les enseignants-chercheurs et les doctorants intéressés par les thèmes sus-cités et désirant publier leurs travaux de recherche à nous contacter à l'adresse électronique de la revue :

revue.orgetrav@yahoo.fr

ou sur le site

<http://revue-organisation-travail.yolasite.com>

Fax (+213)45707168

Tel (+213)662956404

L'impact de la décision de financement et de la politique de dividendes sur Création de la Valeur Actionnariale et Partenariale.

Mlle STIRIBA Latifa*
Mme ANGADE KHADIJA (Phd) **

Résumé:

Notre recherche étudie l'existence d'une influence (positive ou négative) de la décision de financement et de la politique de distribution de dividendes sur la Création de Valeur sous ses deux facettes actionnariale et partenariale auprès d'un échantillon de 47 entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca. L'introduction de l'approche partenariale nous a permis de s'interroger également sur l'impact des conflits d'intérêts entre les différents partenaires en matière de création et répartition de la Valeur sur la valeur actionnariale et partenariale.

Mots clés: Création de Valeur actionnariale, Création de Valeur partenariale, structure financière, distribution des dividendes, conflits d'intérêt, entreprises marocaines cotées.

أثر قرار التمويل وسياسة توزيع الأرباح على خلق القيمة لفائدة المساهمين و الشركاء

ملخص:

يتناول بحثنا دراسة وجود تأثير (إيجابي أو سلبي) لسياسة التمويل و توزيع الأرباح على خلق القيمة لفائدة المساهمين وكذلك لمختلف الشركاء. يعتمد البحث على عينة مكونة من 47 شركة مغربية مدرجة بسوق الأسهم الدار البيضاء. أيضا، مكن إدخال نهج الشراكة من الاستفسار عن أثر تضارب المصالح بين مختلف

*Mlle STIRIBA Latifa

Docteur professeur en sciences et techniques de gestion

GSM : 060 57 78 54

Courriel : stiriba_latifa@hotmail.com

** Mme ANGADE KHADIJA (Phd)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Agadir Maroc

Enseignante-chercheuse.

Laboratoire de Recherche en Management, Finance & Audit.

GSM : 061 27 27 55

Courriel : khadija.angade@gmail.com

الشركاء في إنشاء وتوزيع قيمة الشراكة وقيمة المساهمين.

الكلمات الأساسية: خلق القيمة للمساهمين، خلق القيمة للمشاركين، الهيكل المالي، سياسة توزيع الأرباح، تضارب المصالح، الشركات المدرجة ببورصة القيم.

The impact of the decision of financing and the dividend policy on the shareholder and Stakeholder Value

Abstract:

Our research studies the existence of an influence (positive or negative) of the decision of financing and the dividends policy on the Value Creation under its two facets: Shareholder and Stakeholders with a sample of 47 Moroccan companies quoted (esteemed) to the stock exchange of Casablanca. The introduction of the Stakeholders approach allowed us to wonder also about the impact of conflicts of interests between the various partners regarding creation and distribution of the Value on the shareholder and partnership Value.

Keywords: Shareholder Value Creation, Stakeholder Value Creation, financial structure, Dividends policy, conflicts of interests, Companies quoted in stock exchange.

INTRODUCTION

Suite aux nombreux scandales financiers internationaux (Enron, Vivendi Universal, WorldCom...) et nationaux (CIH, BNDE, EQDOM...), et suite à la succession des crises internationales : celle des subprimes, suivie de la crise actuelle des Etats (les dettes souveraines), d'importantes évolutions réglementaires et législatives ont marqué le contexte des affaires à l'échelle nationale et internationale avec comme finalité l'amélioration des conditions d'exercice de la gouvernance d'entreprise.

Conscient de l'enjeu de ces mutations, le Maroc a amorcé l'adhésion de son économie au système mondial via l'ouverture des frontières, l'internationalisation des marchés, et la déréglementation amorcée... Cet état des lieux a modifié complètement le paysage des relations économiques internationales de notre pays, et par conséquent, l'environnement dans lequel opèrent les entreprises marocaines. Ces dernières, et du fait des exigences de la concurrence et de la compétitivité, ainsi que les effets de la crise mondiale sur notre économie réelle, doivent s'aligner aux normes internationales et être capables de fournir aux investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers les mêmes conditions que celles qu'ils peuvent obtenir ailleurs surtout dans un horizon plus difficile et plus exigeant en matière de performance et d'efficacité et surtout de Création de Valeur.

En effet, la Création de Valeur constitue la principale exigence pour les entreprises et le principal objectif pour les investisseurs (Shareholders), mais également pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise (Stakeholders). C'est ainsi que ce sujet est actuellement au centre des débats et les enjeux sont importants, puisqu'il s'agit d'une part, de gagner et maintenir la confiance des investisseurs et de leur offrir des perspectives claires et ambitieuses en matière de Création de Valeur, et d'autre part d'assurer une distribution équitable de cette valeur créée entre l'ensemble des

partenaires de l'entreprise (actionnaires, dirigeants et salariés, société dans l'acceptation la plus large possible, environnement...).

Le débat autour de cette question de Création de Valeur actionnariale-partenariale a fait écouler l'ancre de beaucoup de théoriciens et praticiens économistes et financiers surtout dans les pays développés (Les Etats Unis, la Grande Bretagne, l'Europe...) grâce notamment aux avancés de leurs économies et de leurs marchés financiers. Les entreprises marocaines, et malgré les réformes et les évolutions notables de l'économie en général et l'économie de marché en particulier, n'arrivent toujours pas à intégrer de façon stricte et permanente ce principe de Création de Valeur actionnariale et surtout partenariale dans leur agenda d'objectifs. Elles se trouvent en effet, dans les premières étapes d'introduction même du système de gouvernance d'entreprise qui est au centre de la question de Création de Valeur et qui permet de modéliser les relations entre les mandants et les mandataires au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la capacité des entreprises à relever ce défi de Création de Valeur dépend de l'interprétation donnée à la notion de valeur et des pratiques professionnelles qui en découlent.

De ce fait, les entreprises marocaines sont directement concernées par cette notion de Valeur, ce qui va nous amener à mettre le point sur la relation Financement-Dividendes/Création de Valeur, et le sens de contribution et d'influence de ces deux décisions financières sur la Création de Valeur pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise y compris les actionnaires. La relation théorique ainsi postulée appelle la vérification d'une relation empirique encore faiblement explorée auprès des 47 entreprises marocaines cotées à la BVC entre le mode de financement et la politique de dividendes d'une part, et la Création de Valeur actionnariale et partenariale, d'autre part.

I / LA PROBLEMATIQUE.

Le Maroc, conscient de l'importance de l'enjeu des mutations internationales ainsi que du défi de l'ouverture croissante de ses frontières, a entamé différentes réformes du système financier, fiscal et comptable ainsi que juridique spécialement en matière de droit des sociétés. Le système bancaire et le marché financier, ont bénéficié largement de ces mutations et ont connu de multiples évolutions. Les entreprises marocaines sont également appelées à se mettre à niveau pour jouer leur rôle dans ce contexte turbulent en tant que moteur de Création de Valeur, facteur d'encouragement de l'actionnariat et de fidélisation des parties prenantes.

C'est de ce contexte que notre travail s'est inspirée pour détecter les éléments influençant la Valeur créée par les entreprises marocaines. Ainsi, nous avons choisi des variables théoriquement débattues pour les tester empiriquement dans le contexte marocain, à savoir : la décision de financement et la politique de distribution de dividendes pratiquée par les entreprises marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. Le conflit d'intérêt entre les partenaires stratégiques de l'entreprise marocaine en matière de création et de partage de la valeur aura probablement un impact sur ce processus de Création de Valeur d'où son intégration également comme variable explicative dans notre étude.

De ce qui précède, nous formulons la problématique de notre recherche en quatre questions principales :

- 1. Dans quel sens la structure financière des entreprises marocaines peut-elle expliquer la Création de Valeur actionnariale et partenariale ?**
- 2. Et quel rôle explicatif jouent les dividendes dans la détermination de la valeur créée par la firme marocaine aussi bien pour ses**

actionnaires que pour ses partenaires ?

- 3. Quelles sont les caractéristiques du système de gouvernance des entreprises marocaines ? Et est ce qu'il arrive à régler les conflits d'intérêts entre les différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, salariés, Etat...) ?**
- 4. Et comment les conflits d'intérêt entre les parties prenantes de l'entreprise marocaine en matière de création et répartition de la Valeur affectent la Création de Valeur actionnariale et partenariale ?**

II/ ETAT DE L'ART :

Lors de la démarche historique de la Création de Valeur, Les deux décisions financières (financement et distribution de dividendes) ont été étudiées dans leur influence sur la valeur de l'entreprise. Et la question était toujours celle d'explorer :

- D'une part, l'impact d'une géographie donnée de la structure de capital sur le coût du capital et par voie de conséquence sur la valeur de la firme ;
- D'autre part, le rôle explicatif des dividendes dans la détermination de la valeur de l'action.

Adversaires et partisans de la neutralité de l'influence de la décision de financement et de la politique de distribution des dividendes, se sont affrontés depuis plus de quarante ans pour convaincre de la validité et la rationalité de leurs théories et résultats empiriques. Et pour faire le point sur le détail de ces débats et théories, nous allons nous appuyer dans un premier point sur les enseignements de la théorie financière classique et moderne en matière d'influence de la structure financière sur la valeur de la firme.

Le deuxième point exposera le débat théorique autour de l'influence de la politique de dividende sur la valeur de l'action.

A / Les modèles de dépendance entre la structure financière et la CDV.

La question de la structure financière en relation avec celle de la Création de Valeur a vu s'affronter deux grands courants de pensée :

Les partisans de la théorie traditionnelle qui militent en faveur de non neutralité de la structure financière sur la Création de Valeur. Selon ces partisans il existe bien une structure financière optimale qui maximise la valeur de l'entreprise, une structure qui se situe à des niveaux d'endettement différents selon les entreprises.

- A l'opposé, F. Modigliani et M. Miller (1958), et en l'absence de l'impôt sur les sociétés, affirment que la valeur de l'entreprise est indépendante de la structure financière. Suite à de nombreuses critiques adressées aux conclusions de ces deux auteurs, F. Modigliani et M. Miller dans leur article de 1963, introduisent l'incidence de l'impôt sur les sociétés, toutes choses égales par ailleurs, et affirment que la valeur de l'entreprise augmente au fur et à mesure que les dettes augmentent. Ils concluent cependant, qu'il n'y a pas de niveau d'endettement optimal ni de structure financière optimale, et que la capacité de s'endetter est limitée par le risque et les coûts de la faillite qui font augmenter le coût du capital.

- La théorie de l'arbitrage et du compromis ont approché cette liaison théorique en montrant que l'avantage fiscal procuré par l'endettement et les coûts de faillite qu'il engendre sont les principaux paramètres sur lesquels se basent les acteurs économiques en matière de prise de décision de financement.

- La théorie de l'agence et pour approcher la notion de la structure financière optimale, a favorisé l'arbitrage entre les avantages fiscaux de la dette et les coûts d'agence entre les principaux partenaires stratégiques de la firme.

Elle avait également le mérite de traiter la

question des conflits d'intérêt en matière de propriété de l'entreprise et de proportions détenues par les dirigeants-actionnaires, et les actionnaires non dirigeants, ainsi que les conflits entre actionnaires / créanciers, actionnaires / dirigeants, créanciers financiers / dirigeants, et créanciers financiers / actionnaires.

- La théorie de signalisation en finance considère que la structure financière de la firme est un signal fort au marché qui affecte la valeur de l'entreprise à condition qu'il soit crédible.

- La théorie des options, et dans un monde sans impôt et sans coûts de transactions, opte pour une maximisation de l'endettement des entreprises, tout en supposant que les créanciers financiers ne font pas d'anticipations rationnelles. Ces derniers disposent d'une garantie d'option de vente sur les actifs de l'entreprise, et les actionnaires sont protégés par la responsabilité limitée contre tout risque de faillite engendré par l'endettement excessif.

- La théorie des coûts de transactions, de sa part, se base sur la spécificité des actifs de la firme pour déterminer le financement optimal qui minimise les coûts de transactions, et par conséquence, agit positivement sur la valeur de l'entreprise.

Nous concluons donc, que l'ensemble des théories modernes avancées plaide en faveur d'une structure financière optimale qui maximise la Valeur de l'entreprise. Cependant, ces théories se bloquent généralement au niveau de la vérification empirique de certaines propositions, ainsi qu'au niveau des méthodes de mesures de coûts explicités par ces dernières tels : coûts d'agences, coûts de transactions...

B/ Les modèles de dépendance entre la politique de dividende et la valeur de l'action.

La question d'influence de la politique de dividende sur la valeur de la firme a fait

l'objet d'une importante littérature. Là encore, deux grands courants de pensée se sont historiquement opposés, celui de la neutralité contre celui qui milite en faveur de l'influence de la politique de distribution sur la valeur de la firme.

L'approche néoclassique des marchés en équilibre de Modigliani et Miller (1961) montre la neutralité de la politique des dividendes. Au delà des propositions de l'approche néoclassique des marchés en équilibre, plusieurs théories sont proposées pour répondre à la problématique du dividende :

- La théorie du signal considère le dividende comme un outil de communication entre l'entreprise et son marché, et un signal approprié des flux de liquidité futurs de l'entreprise. Ce signal implique un coût de sanction des dirigeants en cas de communication d'une fausse information au marché.
- La théorie des mandats montre qu'en cas de conflits entre les actionnaires et les dirigeants, l'actionnaire peut utiliser le dividende comme une arme stratégique pour aligner les intérêts des dirigeants sur les leurs.

Les modèles théoriques développés mettent tous en lumière l'impact plus ou moins contesté de la structure financière et de la politique de dividendes sur la Création de Valeur des entreprises. Ils se distinguent, cependant, par la diversité des variables introduites pour expliquer cette relation.

III/ HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DU TRAVAIL

Nous postulons alors implicitement que la structure financière et la politique de distribution de dividendes pratiquée par les entreprises marocaines cotées (objet de notre échantillon) déterminent leur performance et par la suite influence la valeur actionnariale et partenariale créée. Et que la création de valeur peut être influencée également par les conflits

d'intérêts entre les différents partenaires (actionnaires, dirigeants, salariés, créanciers financiers...) qui cherchent à s'accaparer de l'essentiel de cette valeur créée.

En somme, nous projetons de tester empiriquement les hypothèses suivantes :

- H1. La décision de financement prise par les entreprises marocaines cotées, exerce une influence (positive ou négative) sur la Valeur actionnariale (Market value added).
- H2. La politique de distribution de dividendes pratiquée par les entreprises marocaines cotées, exerce une influence (positive ou négative) sur la Création de Valeur actionnariale (Market value added).
- H3. La décision de financement prise par les entreprises marocaines cotées, exerce une influence (positive ou négative) sur la valeur partenariale (pour les principaux partenaires stratégiques de l'entreprise : salariés, créanciers financiers, Etat...).
- H4. La politique des dividendes pratiquée par les entreprises marocaines cotées, exerce une influence (positive ou négative) sur la Valeur partenariale (pour les principaux partenaires stratégiques de l'entreprise : salariés, créanciers financiers, Etat...).
- H5. Les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes en matière de création et de partage de la valeur créée influencent (positivement/négativement) la Valeur actionnariale et partenariale.

LA METHODOLOGIE :

La méthodologie adoptée dans notre étude consiste à tenter d'obtenir des résultats statistiquement significatifs et théoriquement cohérents sur l'échantillon choisi des entreprises marocaines cotées, et les généraliser à l'ensemble des entreprises marocaines cotées ainsi qu'aux grandes

entreprises non cotées. Nous observons des caractéristiques précises sur un ou plusieurs individus d'une classe et nous essayons de démontrer la possibilité de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble de la classe considérée. C'est la succession observation — analyse — interprétation — généralisation. Cette méthode appelée méthode hypothético-déductive est très usitée en sciences sociales et s'appuie beaucoup sur les techniques d'inférence statistique (tests qui permettent de mesurer le risque d'erreur et l'étendue des possibilités de généralisations-extrapolations). Partant d'une (ou plusieurs) hypothèses, nous appliquons un raisonnement déductif, c'est le cas de l'économétrie qui se base sur des hypothèses et des théorèmes généraux pour démontrer des relations entre variables particulières dans un cas spécifique. L'analyse empirique a opté alors pour l'économétrie des panels. Il s'agit d'une forme de régression multiple qui permet de traiter conjointement les effets individuels et les effets temporels. Cette double dimension permet de rendre compte

simultanément de la dynamique de comportement et de leur éventuelle hétérogénéité, ce qui n'est possible avec les séries temporelles ou les coupes transversales (Sevestre (2002)).

Cette analyse des données de panel sera résolue à l'aide de trois logiciels économétriques à savoir : STATA.10, EVIEWS.5, XL-STAT.

- Sources des données et processus de sélection de l'échantillon.

Notre étude porte sur un échantillon initial de 59 entreprises marocaines cotées à la bourse de Casablanca pendant la période 2005-2009. Les institutions financières ainsi que les compagnies d'assurances et les sociétés holding et celles qui ont fait l'objet de fusion, absorption ou pour cause d'absence de cotation sur l'un des cinq exercices ont été exclues. Notre échantillon final, après exclusion de ces sociétés, regroupe 235 observations pour 47 entreprises.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des titres ainsi que les secteurs auxquels ils appartiennent.

Tableau 1 : Titres composants notre échantillon.

	Abréviations	Titres	Secteurs
1	AFG	AFRIQUIA GAZ	Pétrole et Gaz
2	ADH	ADDOHA IMMO	Immobilier
3	ALM	ALUMINIUM MAROC	Bâtiment et Matériaux de Construction
4	ATH	AUTO HALL	Distributeurs
5	ATN	AUTO NEJMA	Distributeurs
6	ADI	ALIANCE	Immobilier
7	BAL	BALIMA	Immobilier
8	BNM	BRANOMA	Boissons
9	BER	BERLIET MAROC	Distributeurs
10	BRM	BRASSERIE DU MAROC	Boissons
11	CRS	CARTIER SAADA	Agroalimentaire / Production
12	CLT	CENTRALE LAITIERE	Agroalimentaire / Production
13	CMA	CIMENT DU MAROC	Bâtiment et Matériaux de Construction
14	COL	COLORADO	Chimie
15	CSR	COSUMAR	Agroalimentaire / Production
16	CTM	CTM	Transport

17	DARI	DARI	Agroalimentaire / Production
18	DWAY	DISWAY	Matériels Logiciels et Services Informat
19	DLM	DELLATER	Ingénieries et Biens Equip Industriels
20	FBR	FENIE BROSSETTE	Distributeurs
21	FRT	FERTIMA	Distributeurs
22	HOL	HOLCIM	Bâtiment et Matériaux de Construction
23	HPS	HPS	Matériels Logiciels et Services Informat
24	IAM	IAM	Télécommunications
25	IBM	IB MAROC	Matériels Logiciels et Services Informat
26	INV	INVOLYS	Matériels Logiciels et Services Informat
27	LAC	LAFARGE	Bâtiment et Matériaux de Construction
28	LES	LESIEUR	Agroalimentaire / Production
29	LAV	LABEL VIE	Distributeurs
30	LYD	LYDEC	Services aux Collectivités
31	M2M	M2M GROUP	Matériels Logiciels et Services Informat
32	MAO	MAGHREB OXYGENE	Chimie
33	MNG	MANAGEM	Mines
34	MDP	MED PAPER	Sylviculture et Papier
35	MED	MEDIACO	Bâtiment et Matériaux de Construction
36	NEX	NEXAN	Equipements Electroniques et Electriques
37	OUL	OULMES	Boissons
38	PRO	PROMOPHARM	Industrie Pharmaceutique
39	REB	REBBAB	Mines
40	SAM	SAMIR	Pétrole et Gaz
41	SCE	SCE	Chimie
42	SMI	SMI	Mines
43	SONA	SONASID	Bâtiment et Matériaux de Construction
44	SOTC	SOTHEMA	Industrie Pharmaceutique
45	SRM	SRM	réalisation mécanique
46	TIM	TIMAR	Transport
47	UMR	UNIMER	Agroalimentaire / Production

- **La modélisation économétrique du modèle de CDV actionnariale.**

Sur la base des hypothèses formulées, et des variables explicatives et de contrôle afférentes, le modèle mis en œuvre a été le suivant :

$$MVA_i = \alpha_i + \beta_{i,1} \text{END} + \beta_{i,2} \text{DIV} + \beta_{i,3} \text{INV} + \beta_{i,4} \text{VACF} + \beta_{i,5} \text{VASAL} + \beta_{i,6} \text{MBE} + \beta_{i,7} \text{CAAECO} + \beta_{i,8} \text{TAILLE} + \beta_{i,9} \text{SECT} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec : $i \in [1;47]$

$\varepsilon_{i,t}$: les résidus non expliqués par les variables du modèle.

- La variable dépendante : La création de valeur du marché (voire destruction de valeur).

Cette variable a été appréciée par un indicateur de valeur boursière ajoutée, inspiré de la méthode Market Value Added (MVA de Stewart (1991)), qui mesure la création de richesse accumulée par les actionnaires en contre partie de leurs fonds engagés dans l'entreprise. C'est une version simplifiée de l'indicateur qui a été retenue dans notre travail de recherche, afin d'éviter les distorsions

méthodologiques liées aux retraitements ou ajustements comptables préconisés par Stewart (difficulté d'accès aux données). C'est la valeur boursière ajoutée relative, rapportant la différence entre la valeur de marché et la valeur comptable des capitaux employés à la valeur comptable de ces capitaux, qui a été calculée et intégrée à l'étude.

Dans de nombreuses études, il est fréquent, malgré les biais induits, que la valeur de marché des dettes bancaires soit estimée par leur valeur bilancielle¹.

- Les variables explicatives.

Plusieurs catégories de variables explicatives ont été intégrées à l'étude : les deux principales variables présumées explicatives de la création de valeur actionnariale, à savoir : la structure financière, et la politique de distribution de dividende, mais aussi d'autres variables financières et économiques, ainsi que des variables de contrôle telles que la taille et le secteur d'activité, afin de cerner les facteurs susceptibles d'influencer la création de valeur financière.

¹Charreaux, G. *Le point sur ... La mesure de performance des entreprises*

1. La politique de financement a été appréhendée au travers la structure financière des entreprises, et a été opérationnalisée par la mesure de l'endettement par le ratio dettes financières/capitaux propres (données annuelles sur la période 2005-2009).

2. La politique de distribution appréhendée au travers les dividendes annuels versés aux actionnaires (données annuelles sur la période 2005-2009).

3. La politique d'investissement appréhendée au travers des dépenses en immobilisations corporelles rapportées au chiffre d'affaires HT, (données annuelles sur la période 2005-2009).

Myers (1977) suggère que le problème de sous investissement lié au financement par dette est plus faible pour les firmes disposant davantage d'actifs immobilisés.

En effet, la conséquence directe de la politique d'investissement d'une entreprise est la variation positive de la valeur de ses capitaux propres s'il s'agit d'un investissement rentable.

3. La marge brute d'exploitation, correspondant au rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le chiffre d'affaires (données annuelles sur la période 2005-2009). Elle a été intégrée à l'analyse, dans la mesure où Rappaport (1986) et Copeland et al. (1991) recommandent de retenir les niveaux d'activité et de marge des firmes comme variables déterminantes de la création de valeur actionnariale.

Des variables indicatrices ont été également introduites afin de tenir compte de l'effet spécifique de ces variables sur la création de valeur financière.

4. CAAEC: Ce ratio est le rapport entre le chiffre d'affaires des entreprises et leur actif économique (CA/ACTIF ECO). Il exprime l'efficacité de l'actif économique et a été intégré dans l'étude pour détecter si l'efficacité de cet actif contribue à la création de valeur financière (données annuelles sur la période 2005-2009).

5. VACF: La part de la Valeur Ajoutée allouée aux créanciers financiers a été également intégrée dans notre étude comme proxy de la création de valeur allouée à ce partenaire stratégique de l'entreprise, et ce afin de confirmer ou infirmer les propositions théoriques sur l'impact négatif des conflits d'agence entre ces deux parties (les créanciers et les actionnaires) en matière de création de valeur. (Données annuelles sur la période 2005-2009).

6. VASAL: La part de la Valeur Ajoutée allouée aux salariés. Nous avons également, intégré cette variable comme étant un proxy de la création de valeur allouée aux salariés partenaires de l'entreprise, et ce afin de détecter si la création de valeur actionnariale est affectée par la part de valeur allouée aux salariés et s'il y'a bien un impact de ce conflit d'intérêt entre salariés/actionnaires autour de la répartition

de la valeur. (Données annuelles sur la période 2005-2009).

7. *La taille de l'entreprise*, Appréhendée par le logarithme du total de l'actif du bilan (Faccio et al (2001)) sur la période 2005-2009. La taille de l'entreprise a été généralement associée dans la littérature à un niveau d'endettement élevé. Ceci est expliqué par l'existence d'une relation négative entre la taille de l'entreprise et sa probabilité de défaillance, généralement formulée par l'expression "too big to fail".

8. *Le secteur d'activité* : Les risques systématiques (les changements imprévus dans la structure des taux d'intérêts, dans les attentes des profits des entreprises...) qui diffèrent d'un secteur à l'autre sont à l'origine des différences entre les secteurs.

Ces facteurs de risque tendent en effet, à influencer de façon différenciée et systématique le niveau de risque inhérent aux secteurs comme l'ont montré plusieurs études empiriques (M.Berry, E. Burmeister et M. McElroy, 1998). L'étude du lien entre le secteur d'activité et la performance boursière des entreprises a fait l'objet d'approfondissements à partir du concept de groupe stratégique² créé par M.S.Hunt.

²C'est l'ensemble des entreprises d'un secteur qui suivent les mêmes stratégies ou des stratégies semblables suivant toutes les dimensions stratégiques (M.Porter 1981).

Le tableau suivant propose un récapitulatif de l'ensemble des variables du modèle de création de valeur actionnariale :

Tableau 2 : Présentation synthétique des variables du modèle de création de valeur actionnariale.

Variables à expliquer : la création de valeur actionnariale.	
MVA	Market value added : (Valeur de marché des capitaux employés-valeur comptable des capitaux employés)/valeur comptable des capitaux employés ³ <i>MVA = (capitalisation boursière – FP comptables) / (la valeur comptable des FP et des dettes)</i> (données annuelles sur la période 2005-2009).
Variables explicatives et de contrôle	
END	Politique d'endettement Dettes financières/capitaux propres (Données annuelles sur la période 2005-2009).
DIV	Montant des DIVIDENDES annuels distribués (Données annuelles sur la période 2005-2009).
INV	Politique d'investissement Investissement en immobilisations corporelles/chiffre d'affaires HT (données annuelles sur la période 2005-2009).
MBE	Marge brute d'exploitation Excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires HT (données annuelles sur la période 2005-2009).
CAAEO	CA/ACTIF ECO = L'efficacité de l'actif économique (données annuelles sur la période 2005-2009). <i>La part de la Valeur Ajoutée allouée aux créanciers financiers.</i> (données annuelles sur la période 2005-2009).
VACF	<i>La part de la Valeur Ajoutée allouée aux salariés.</i> (données annuelles sur la période 2005-2009).

VASAL	VASAL = (charges de personnel /valeur ajoutée)
TAILLE	<i>Taille</i> Logarithme du total des actifs (Données annuelles sur la période 2005-2009).
SECT	<i>Secteur d'activité</i> 0=industrie, 1=commerce+services

- **La modélisation économétrique des modèles de CDV partenariale.**

En raison de la difficulté de mesure de la valeur partenariale, nous l'avons estimée par des données de répartition de la valeur ajoutée économique sur les différents partenaires de l'entreprise à savoir :

- CDV pour les salariés ;
- CDV pour les créanciers financiers ;
- CDV pour les actionnaires (vision comptable et économique) ;
- CDV pour l'Etat.

³Valeur de marché des capitaux employés : capitalisation boursière+valeur comptable des autres sources de financement (intérêts minoritaires+provisions pour risques et charges+dettes financières).

Valeur comptable des capitaux employés : capitaux propres+intérêts minoritaires+provisions pour risques et charges+dettes financières.

Cependant, la valeur partenariale créée est certes, différente de la valeur ajoutée, car d'une part, cette dernière est évaluée à partir des prix et coûts explicites et égale à la différence entre les ventes et les consommations externes. Par ailleurs, la mesure partenariale n'est pertinente que si les coûts d'opportunité prennent en compte, pour déterminer la rémunération d'opportunité, la nécessité de préserver la valeur du capital apporté. La mesure du coût d'opportunité doit, en effet, inclure le remboursement du capital investi (pour les créanciers, le principal).

• 1^{er} modèle : CDV pour les salariés :

$$CDVSAL_i = \alpha_i + \beta_{i,1} END + \beta_{i,2} DIV + \beta_{i,3} CDVACT + \beta_{i,4} CDVCF + \beta_{i,5} CDVETA + \beta_{i,6} INV$$

$$+ \beta_{i,7} MBE + \beta_{i,8} RLTC + \beta_{i,9} CAAECO + \beta_{i,10} TAILLE + \beta_{i,11} SECT + \varepsilon_{i,t}$$

CDVSAL : La part de la valeur ajoutée allouée aux salariés = Charges de personnel/valeur ajoutée (Données annuelles sur la période 2005-2009).

• 2^{ème} modèle : CDV pour les créanciers financiers :

$$CDVCF_i = \alpha_i + \beta_{i,1} END + \beta_{i,2} DIV + \beta_{i,3} CDVACT + \beta_{i,4} CDVSAL + \beta_{i,5} CDVETA + \beta_{i,6} INV + \beta_{i,7} MBE + \beta_{i,8} RLTC + \beta_{i,9} CAAECO + \beta_{i,10} TAILLE + \beta_{i,11} SECT + \varepsilon_{i,t}$$

CDVCF : La part de la Valeur Ajoutée allouée aux créanciers financiers = Charges des intérêts/valeur ajoutée (Données annuelles sur la période 2005-2009).

• 3^{ème} modèle : CDV pour les actionnaires (vision comptable et économique) :

$$CDVACT_i = \alpha_i + \beta_{i,1} END + \beta_{i,2} DIV + \beta_{i,3} CDVCF + \beta_{i,4} CDVSAL + \beta_{i,5} CDVETA + \beta_{i,6} INV + \beta_{i,7} MBE + \beta_{i,8} RLTC + \beta_{i,9} CAAECO + \beta_{i,10} TAILLE + \beta_{i,11} SECT + \varepsilon_{i,t}$$

CDVACT : La part de la Valeur Ajoutée allouée aux actionnaires = Montant des dividendes distribués /valeur ajoutée (Données annuelles sur la période 2005-2009).

• 4^{ème} modèle : CDV pour l'Etat :

$$CDVETA_i = \alpha_i + \beta_{i,1} END + \beta_{i,2} DIV + \beta_{i,3} CDVACT + \beta_{i,4} CDVSAL + \beta_{i,5} CDVCF + \beta_{i,6} INV$$

$$+ \beta'_{i,7} MBE + \beta'_{i,8} RLTC A + \beta'_{i,9} CAAECO + \beta'_{i,10} TAILLE + \beta'_{i,11} SECT + \varepsilon_{i,t}$$

CDVETA_i : La part de la Valeur Ajoutée allouée à l'Etat = Taxes et impôts /valeur ajoutée (Données annuelles sur la période 2005-2009).

V/ RESULTATS ET INTERPRETATION.

- Les résultats et interprétation du modèle de la Valeur Actionariale.

D'après les résultats des estimations des données de panel des 47 entreprises cotées à la BVC et sur la période 2005-2009, les coefficients des variables du modèle MVA se présentent comme suit :

$$MVA = 14.84467 - 0.4728415 END + 1.93e-08 DIV + -1.481469 VACF + 1.80618 VASAL - 1.818279 INV - 6.141254 MBE - 0.4856418 CAAECO - 1.133469 TAILLE - 1.602046 SECT.$$

1- La variable de la structure financière qui a été opérationnalisée par le ratio de l'endettement avait un impact statistiquement décelé. Cet impact apparaît négatif sur la valeur actionariale, à un seuil de signification statistique faible (5 %). En effet, les résultats de notre échantillon révèlent que la plupart des entreprises marocaines sont surendettées et dépassent dans la plupart du temps le taux d'endettement de 50%, voire dans quelques cas même plus de 100%.

Cet impact négatif de la dette peut s'interpréter à la lumière de la théorie du compromis qui souligne qu'au-delà d'un certain niveau d'endettement, la valeur actuelle des coûts de faillite excède la valeur actuelle des économies fiscales résultant de l'endettement, ce qui a pour conséquence de diminuer la valeur de la firme. Aussi, l'endettement excessif augmentent les frais financiers et par conséquent, hausse le niveau du CMPC ce qui agit négativement sur la valeur.

Ce résultat corrobore les enseignements de la théorie de l'agence de M.E. Jensen et W.H. Meckling (1976), qui avaient comme préoccupation de démontrer l'existence d'un rapport statistique entre la valeur de l'entreprise et son degré d'endettement. L'impact négatif de l'endettement sur la valeur de marché ne manque pas de surprendre.

Ce constat est également expliqué par la théorie du Free cash-flow de Jensen, et qui stipule que l'endettement est un moyen disciplinaire des dirigeants, et atténue l'aversion de ces derniers vers le surinvestissement. Sauf que cette discipline basée sur la dette pourra se traduire plutôt par un sous-investissement destructif de la valeur comme le montre les résultats de notre étude.

Ce résultat corrobore également l'affirmation de S. Ross (1977) selon laquelle la structure financière d'une entreprise est un signal diffusé qui caractérise le type de l'entreprise. Et ce n'est pas la structure financière d'une entreprise qui représente un signal, mais plutôt sa modification, et toute modification de la politique financière entraîne une modification de la perception de l'entreprise par les investisseurs et constitue donc un signal pour le marché.

L'impact négatif décelé de l'endettement peut être interprété à la lumière de la vision traditionnelle en matière de structure financière, selon laquelle les actionnaires exigent une prime de risque complémentaire et relèvent leur taux de capitalisation des dividendes avec l'augmentation du taux d'endettement, ce qui a pour effet d'entraîner une baisse du prix des actions, lorsque l'augmentation de l'endettement implique que l'espérance de perte due à l'effet de levier négatif devient supérieure à l'espérance de gain due à l'effet de levier positif.

Quoi qu'il en soit, l'impact négatif de l'endettement sur la valeur actionariale, observé sur l'échantillon des entreprises

cotées faisant l'objet de notre étude conduit à accepter l'hypothèse (1) d'existence d'influence notable de la décision de financement sur la création de valeur actionnariale.

2- Le coefficient associé à la variable de la politique de distribution est statistiquement significatif. Il montre par ailleurs l'impact positif de l'affectation des fonds discrétionnaires à la distribution de dividendes sur la valeur actionnariale.

D'après notre étude, les montants distribués au titre des dividendes entre 2005 et 2009 a significativement évolué chez presque 29 entreprises cotées (60% de l'échantillon).

Ce constat infirme la proposition de M&M qui stipule que la richesse des actionnaires était indépendante de la politique de dividendes, et que cette dernière n'a aucun impact sur la valeur de la société et sur son coût du capital. Et par conséquent, la valeur boursière de la société n'est pas affectée par les changements dans les montants des dividendes distribués. Le constat de M&M s'est fait sur la base de l'hypothèse de marché financier parfait et d'absence de différences d'imposition des dividendes et des plus-values en capital, chose qui n'est pas vérifié dans la réalité du marché financier marocain.

L'impact positif de cette variable confirmerait également, pour sa part la thèse de la non neutralité de cette politique dans les développements théoriques les plus récents, en premier lieu avec les arguments d'agence qui voient dans la distribution de dividendes une activité de dédouanement réduisant les coûts d'agence de la divergence d'intérêts opposant les dirigeants aux actionnaires.

Cet impact positif de la distribution sur la valeur du marché corrobore avec les propositions de la théorie informationnelle qui voit en l'augmentation des dividendes distribués une information diffusée au marché que les bénéfices futurs de la

société seront meilleurs que l'année précédente. A l'annonce de cette information, et si elle n'était pas anticipée par le marché, les cours boursiers réagissent à la hausse. Nous constatons alors, que la variation des cours ne résulte pas du montant des dividendes mais plutôt de l'information reliée aux perspectives de croissance des résultats de la société.

L'hypothèse du free-cash flow de Jensen (1986) peut expliquer également les réactions des cours boursiers suite aux variations des dividendes. Selon cette hypothèse, les dirigeants qui disposent d'une trésorerie importante préfèrent la conserver dans l'organisation pour renforcer leur autofinancement afin de l'investir dans des projets au lieu de la distribuer aux actionnaires. Et le paiement de dividendes viendra réduire ce conflit d'agence entre le dirigeant et l'actionnaire.

De la même façon, l'impact positif et statistiquement significatif sur la valeur actionnariale de la distribution de dividendes sur l'échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse (2) d'existence d'influence significative des montants distribués au titre de dividendes sur la valeur actionnariale.

Par ailleurs, l'ensemble des coefficients associés aux autres variables introduites dans notre étude pour déceler leur impact sur la valeur actionnariale ne sont pas statistiquement significatif, ce qui ne nous permet pas d'interpréter leurs signes et impact.

3- La variable politique d'investissement (appréhendée au travers les dépenses en immobilisations corporelles rapportées au chiffre d'affaires HT) n'a pas d'impact apparent sur la valeur de marché ajoutée ce qui infirme la proposition de M&M qui stipule que la valeur de l'entreprise ne dépend que du programme d'investissement et de sa rentabilité, et que la conséquence directe de la politique d'investissement d'une entreprise est la variation positive de

la valeur de ses capitaux propres s'il s'agit d'un investissement rentable. Sauf que cette politique d'investissement ne peut être prise en compte à elle seule et sans la lier à celle du financement et du coût de capital. En effet, la rentabilité positive d'un projet n'est pas suffisante à elle seule pour créer de la valeur que si elle dépasse le coût des capitaux investis dans ce projet.

4- La marge brute d'exploitation, introduite sous la forme d'un rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le chiffre d'affaires, s'est révélé également variable statistiquement non influente, ce qui ne converge pas avec les recommandations de Rappaport (1986) et Copeland et al. (1991) à retenir les niveaux d'activité et de marge des firmes comme variables déterminantes de la valeur actionnariale, au moins dans notre étude.

5- Le rapport CA/Actif économique pris en compte également pour quantifier l'efficacité de ce dernier et détecter si cette efficacité de cet actif contribue à la création de valeur financière. Cette variable s'est avérée également statistiquement non significative ce qui ne nous permet pas de l'interpréter et par conséquent, n'a pas d'influence sur notre variable à expliquer : la MVA.

6- Les variables VACF et VASAL respectivement la part de la Valeur Ajoutée allouée aux créanciers financiers et salariés ont été intégrées dans notre étude comme proxy de la création de valeur allouée à ces deux partenaires de l'entreprise, et ce afin de tester les propositions théoriques sur les conflits d'intérêt entre les parties prenantes de la firme et les actionnaires et l'impact de ces conflits sur la valeur actionnariale. Toutefois, il s'avère que ces variables ne sont pas statistiquement significatives, ce qui ne nous permet pas de les interpréter. L'absence d'un impact statistiquement significatif sur la valeur actionnariale des conflits d'agence dans notre échantillon des entreprises étudié, amène à rejeter l'hypothèse (5) qui suppose l'existence

d'influence des conflits d'intérêt en matière du partage de la valeur créée sur la valeur actionnariale.

7- La taille de l'entreprise (appréhendée par le logarithme du total de l'actif du bilan comme préconisé par Faccio et al (2001)), contrairement à nos anticipations, le coefficient associé à cette variable est statistiquement non significatif pour notre échantillon d'entreprises cotées.

8- L'activité de l'entreprise : les résultats de l'estimation du coefficient associé à cette variable ne semblent pas accorder une importance particulière à la nature de l'activité de l'entreprise en matière de création de valeur actionnariale.

- Les résultats et interprétation des modèles de la valeur partenariale.

o Modèle de CDV Salariale.

La forme finale du modèle de **CDV salariale** s'est établit comme suit :

$$\begin{aligned} CDVSAL = & 1.743113 + 0.0005302 \text{ END} - \\ & 1.10e-10 \text{ DIV} + 0.0444985 \text{ CDVACT} + \\ & 0.9769749 \text{ CDVCF} - 0.0247231 \\ & CDVETA - 0.0192078 \text{ INV} - 0.0804186 \\ & \text{MBE} - 0.0001264 \text{ RLTC} + 0.0060764 \\ & \text{CAAECO} - 0.1670475 \text{ TAILLE} + \\ & 0.1198672 \text{ SECT.} \end{aligned}$$

- La variable de la structure financière n'a pas un coefficient associé statistiquement significatif et donc n'a pas d'impact sur la valeur créée pour ce partenaire : les salariés (y compris le dirigeant).

L'absence d'impact de l'endettement sur la valeur salariale, observé sur l'échantillon des entreprises cotées faisant l'objet de notre étude conduit à rejeter partiellement l'hypothèse (3) celle d'influence de la décision de financement sur la valeur partenariale- salariale dans ce premier modèle.

- La politique de distribution des dividendes : le coefficient associé est négatif et statistiquement significatif. Ceci montre que les montants distribués au titre

des dividendes impactent (négativement) la valeur créée pour les salariés.

Le coefficient associé à cette variable de politique de dividende confirmerait pour sa part la thèse de la non neutralité de cette politique dans les développements théoriques les plus récents, en premier lieu avec les arguments d'agence. Cependant, le signe négatif de cette relation peut être expliqué par le fait que la distribution de dividendes au profit des actionnaires peut être une source de conflits d'intérêts opposant les actionnaires aux salariés (y compris les dirigeants décideurs) qui verront leurs intérêts lésés avec une telle distribution de fonds. Ce résultat peut être expliqué par la thèse du free-cash flow de Jensen (1986) qui stipule qu'en versant des dividendes aux actionnaires, on réduit la capacité d'autofinancement de l'entreprise; ce qui oblige les dirigeants à recourir à l'endettement pour financer les nouveaux investissements ou bien à faire appel au marché pour obtenir de nouveaux fonds propres. En effet, ce versement de dividendes réduirait les free cash flow de la firme ainsi que les opportunités d'investissement. Cette distribution pourrait amener le dirigeant à rejeter certains projets, réduire les primes ou les annuler, voire même procéder à une politique de licenciement dans le pire des cas pour faire face aux obligations de remboursement de la dette et de la distribution des dividendes.

De la même façon, l'impact négatif et statistiquement significatif sur la valeur salariale de l'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes, sur l'échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse (4) d'existence d'influence significative des montants distribués au titre de dividendes mais seulement sur la valeur salariale.

- Les variables VACF, VAACT et VAETA respectivement la part de la Valeur Ajoutée allouée aux créanciers financiers et aux

actionnaires et à l'Etat ont été intégrées dans notre étude comme proxy de la création de valeur allouée à ces partenaires de l'entreprise, et ce afin de tester les propositions théoriques sur les conflits d'intérêt entre les parties prenantes de la firme et l'impact de ces conflits sur la création de valeur pour les salariés.

En effet, il s'est avéré que les coefficients associés aux deux premières variables VACF et VAACT sont positifs et statistiquement significatifs, donc les deux variables impactent positivement la valeur allouée aux salariés. Ce constat peut être justifié par le fait que les intérêts des créanciers financiers ne se chevauchent pas avec ceux des salariés, et au contraire la dette si affectée à des projets rentables peut être bénéfiques pour ces derniers. Alors qu'entre salariés et actionnaires, ce résultat basé sur des données comptables contredit les résultats obtenus grâce à des données financiers et qui stipulent que les intérêts des salariés sont lésés suite à un versement généreux de dividendes. Donc le résultat d'impact positif de la valeur créée pour les actionnaires sur celle créée pour les salariés soit à nuancer ou encore à expliquer par l'actionnariat des salariés qui peut justifier dans ce cas cet impact positif. Cependant, le coefficient associé à la valeur allouée à l'Etat est négatif et statistiquement significatif, montre que la valeur créée pour les salariés est influencée négativement par celle allouée aux pouvoirs publics, ce qui peut être justifié par la lourdeur des impôts subis par les salariés.

L'impact statistiquement significatif sur la valeur salariale des relations d'agence entre salariés, créanciers financiers, actionnaires et Etat, dans notre échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse qui suppose l'existence d'influence des conflits d'intérêt en matière du partage de la valeur créée mais seulement sur la valeur salariale.

- La taille de l'entreprise : le coefficient associé à cette variable est négatif et statistiquement significatif, ce qui montre que la valeur salariale est impactée négativement par la taille. Résultat qui peut être expliqué par l'augmentation du risque du salarié suite à l'augmentation de la taille de la firme c'est-à-dire à l'effectif des salariés qui seront facilement substituables surtout s'il ne s'agit pas d'actif spécifique. A expliquer encore par la substitution graduelle des salariés par des machines surtout dans les entreprises de grande taille.
- Le secteur d'activité de l'entreprise : les résultats de l'estimation du coefficient associé à cette variable semblent accorder une importance particulière au secteur de l'activité de l'entreprise dans la contribution à la création de valeur salariale. En effet, l'impact positif et statistiquement significatif de cette variable peut être expliqué par le fait que les compétences sont évaluées différemment par les secteurs (services, commerce ou industrie) qui cherchent les personnes et compétences adéquates aux spécificités de chaque secteur.
- Les coefficients des variables restantes (INV, CAAECO, RLTC, MBE) sont des coefficients statistiquement non significatifs ce qui les élimine de notre cadre d'interprétation.
 - o Modèle de CDV pour les créanciers financiers.
- Le coefficient associé à la variable de la structure financière n'est pas statistiquement significatif, et donc cette variable n'a pas d'impact sur la valeur créée pour ce partenaire : les créanciers financiers. L'absence d'impact de l'endettement sur la valeur créée pour les créanciers financiers, observé sur l'échantillon des entreprises cotées faisant l'objet de notre étude conduit à rejeter l'hypothèse (3) celle d'influence de la décision de financement sur la création de valeur dans le cas du partenaire : les créanciers financiers.
- Le coefficient associé à la variable de la politique de distribution est positif et statistiquement significatif ce qui va à l'encontre de la thèse du free-cash flow de Jensen (1986) qui stipule que les actionnaires peuvent demander une politique de distribution de dividendes plus généreuse, chose qui n'est pas appréciée par les créanciers qui sont généralement réticents à toute forme de prélèvement sur les bénéfices de la société. C'est ainsi que les versements qui se font au profit des uns se feront toujours au détriment des autres. Sauf que la liberté des actionnaires en matière de cette décision est limitée que ce soit par la loi fiscale ou encore par les clauses restrictives annexées aux contrats de prêts qui régulent ces conflits par la volonté des deux parties ou encore par l'intervention de la loi via la constitution des réserves légales qui limitent les versements de dividendes aux actionnaires et constituent un fonds dans lequel les créanciers peuvent puiser en cas de liquidation. Donc ce résultat peut être expliqué par le fait que les créanciers sont suffisamment assurés par les clauses restrictives et garanties que la distribution est un signe de bonne santé financière de l'entreprise, et de ce fait, ils voient la valeur de leurs obligations augmenter. Peut être expliqué

La forme finale du modèle de **CDV pour les créanciers financiers** se présente comme suit :

$$\begin{aligned}
 CDVCF = & - 1.310216 - 0.0005991 \text{ END} \\
 & + 8.87e-11 \text{ DIV} - 0.0371728 \text{ CDVACT} + \\
 & 0.8229983 \text{ CDVSAL} + 0.0306916 \\
 & CDVETA - 0.0082995 \text{ INV} + 0.0670729 \\
 & \text{MBE} + 0.0003729 \text{ RLTC} - 0.0277789 \\
 & \text{CAAECO} + 0.1299205 \text{ TAILLE} - \\
 & 0.1135658 \text{ SECT.}
 \end{aligned}$$

aussi par le fait que ces créanciers peuvent bénéficier de cette politique s'ils sont également actionnaires ou détiennent des obligations convertibles.

L'impact positif et statistiquement significatif sur la valeur créée pour les créanciers financiers de l'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes, sur l'échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse (4) d'existence d'influence des montants distribués au titre de dividendes sur la valeur créée pour le partenaire : les créanciers financiers.

- Les variables VASAL, VAACT et VAETA respectivement la part de la Valeur Ajoutée allouée aux salariés, aux actionnaires et à l'Etat ont des coefficients statistiquement significatifs, respectivement positif négatif et positif.

L'influence positive de la variable valeur créée pour les salariés sur la valeur créée pour les créanciers financiers peut être justifié par le fait que les intérêts des ces derniers ne se chevauchent pas avec ceux des salariés, et au contraire si ces salariés ont des compétences spécifiques ou au moins sont motivés ils vont être plus productifs et rentables chose qui augmentera les flux financiers de l'entreprise et par conséquent, sera capable d'honorer ses engagements envers les créanciers qui verront également la valeur de leurs obligations augmenter.

L'impact positif de la valeur allouée à l'Etat sur la valeur créée pour les créanciers trouve sa justification dans la loi fiscale qui donne aux entreprises l'avantage de la déduction fiscale des intérêts financiers de la dette, ce qui encourage les firmes à opter pour ce mode de financement, et par conséquent, les créanciers financiers et grâce à la hausse de la demande de crédits voient la valeur de leurs titres augmenter.

Par contre l'impact négatif de la variable valeur créée pour les actionnaires sur la valeur créée pour les créanciers financiers

s'explique toujours par la théorie du *free cash flows* qui est une arme à double tranchant. En effet, et en fonction de la politique de distribution pratiquée par la firme (généreuse ou pas), l'impact sur les créanciers financiers sera important ou moins important. Dans ce cas de figure, et puisque cette politique avait un impact négatif, ceci se traduira par une limitation de fonds de remboursement et donc un risque de défaillance et de faillite ce qui affecte négativement la valeur créée des créanciers financiers.

L'impact statistiquement significatif sur la valeur créée pour les créanciers financiers des relations d'agence entre salariés, créanciers financiers, actionnaires et Etat, dans notre échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse qui suppose l'existence d'influence des conflits d'intérêt en matière du partage de la valeur créée sur la valeur créée pour les créanciers financiers.

- La taille de l'entreprise : le coefficient associé à cette variable est positif et statistiquement significatif, ce qui montre que la valeur créée pour les créanciers financiers est impactée positivement par la taille qui constituera une garantie solide pour ces derniers dans le cas de défaillance de la firme.
- Le secteur d'activité de l'entreprise : les résultats de l'estimation du coefficient associé à cette variable semblent que cette variable contribue négativement à la création de valeur pour les créanciers financiers. Ce résultat peut être expliqué par la proposition de Lewis.P et H.Thomas (1990) qui démontrent que les performances économiques et boursières varient plus à l'intérieur des groupes stratégiques qu'entre eux. Ceci signifie peut être les créanciers s'intéressent plus aux entreprises en tant que telles qu'à leur secteur et contexte concurrentiel.
- Les coefficients des variables restantes (INV, RLTC, MBE) sont des coefficients

statistiquement non significatifs ce qui les élimine de notre cadre d'interprétation.

- Modèle de CDV pour les actionnaires (vision comptable & économique).

La forme finale du modèle de **CDV pour les actionnaires** selon l'approche partenariale se présente comme suit :

$$CDVACT = - 11.48875 - 0.0057997 \text{ END} + 2.03e-09 \text{ DIV} - 2.846866 \text{ CDVCF} + 3.258622 \text{ CDVSAL} + 1.0075 \text{ INV} + 1.387583 \text{ MBE} + 0.3227548 \text{ CAAECO} + 1.002235 \text{ TAILLE} + 0.4174833 \text{ SECT.}$$

- Le coefficient associé à la variable de la structure financière n'est pas statistiquement significatif, et donc cette variable n'a pas d'impact sur la valeur économique créée pour les actionnaires contrairement aux résultats du modèle de la valeur du marché influencée par cette variable. Ces deux résultats contradictoires peuvent être expliqués soit par la mise en cause de l'hypothèse de l'efficience du marché financier de Casablanca, soit par la mise en cause des méthodes comptables utilisées et les manipulations de comptabilité qui pourront fausser l'analyse. L'absence d'impact de l'endettement sur la valeur économique créée pour les actionnaires, nous amène à rejeter l'hypothèse (3) celle d'influence de la décision de financement sur la création de valeur pour le partenaire : les actionnaires.
- Le coefficient associé à la variable de la politique de distribution est positif et statistiquement significatif. L'impact positif de cette variable confirme la thèse du non neutralité de cette politique dans les développements théoriques les plus récents, notamment les arguments de la théorie d'agence qui voient dans la distribution de dividendes une activité réduisant les coûts d'agence de la divergence d'intérêts opposant les dirigeants aux actionnaires. Il corrobore également avec les propositions de la

théorie informationnelle qui voit en l'augmentation des dividendes distribués une information diffusée aux actionnaires que les bénéfices futurs de la société seront meilleurs que l'année précédente. En effet, ce qui importe le plus ce n'est pas le montant des dividendes distribués mais plutôt de l'information reliée aux perspectives de croissance des résultats de la société.

Ce résultat converge avec celui trouvé grâce au modèle de création de valeur financière, et confirme l'impact positif de la distribution sur la richesse économique de l'actionnaire.

L'impact positif et statistiquement significatif sur la valeur économique créée pour les actionnaires de l'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes, sur l'échantillon des entreprises étudié, amène à accepter l'hypothèse (4) d'existence d'influence des montants distribués au titre de dividendes sur la valeur créée pour le partenaire : les actionnaires.

- Les variables VASAL, VACF respectivement la part de la Valeur Ajoutée allouée aux salariés, et aux créanciers financiers ont des coefficients statistiquement significatifs, respectivement positif négatif. L'impact positif de la valeur salariale sur la valeur économique créée pour les actionnaires est un impact justifié par le fait que la part accaparée par les salaires n'affecte en rien la part distribuée aux actionnaires puisque il s'agit juste de la rémunération légitime attendue par chacun de ces partenaires. D'autant plus que cette part salariale si importante va motiver et rentabiliser les salariés ce qui sera bénéfique pour la rentabilité de l'entreprise et par la suite pour les actionnaires créanciers résiduels. Alors que l'impact négatif de la part de valeur allouée aux créanciers financiers sur la valeur économique allouée aux actionnaires est un impact justifié d'une

part, par le risque supporté par les créanciers en cas d'investissement (financé par la dette) non rentable, et par la responsabilité limitée des actionnaires dans ce cas, d'autre part. Dans le cas contraire, les gains réalisés vont bénéficier essentiellement aux actionnaires, ce qui justifie l'aversion de ces derniers vers les projets très risqués.

Cet impact négatif est également justifié par la politique de distribution de l'entreprise. En effet, si cette politique est généreuse surtout si elle est faite au détriment du financement d'investissements futurs, a pour conséquence la diminution de la valeur des obligations émises par l'entreprise et évaluées sur la base de cette politique de distribution. Ce raisonnement poussé à l'extrême, les obligataires se trouveront avec des créances sans aucune valeur si l'entreprise décide de vendre l'intégralité de ses actifs et de payer à ses actionnaires un dividende liquidatif.

L'impact statistiquement significatif sur la valeur économique créée pour les actionnaires des relations d'agence entre salariés, créanciers financiers, actionnaires, amène à **accepter** l'hypothèse (6) qui suppose l'existence d'influence des conflits d'intérêt en matière du partage de la valeur économique sur la part de la valeur économique allouée aux actionnaires.

- Le coefficient associé à la variable d'investissement est statistiquement significatif avec un signe positif. Ce résultat converge vers la proposition théorique qui stipule que la conséquence directe de la politique d'investissement d'une entreprise est la variation positive de la valeur ajoutée économique et de la valeur des capitaux propres s'il s'agit d'un investissement rentable. En effet, La décision d'investissement est de ce fait une décision cruciale, car le choix des projets les plus rentables seront certainement bénéfiques pour les actionnaires.

- La taille de l'entreprise : le coefficient associé à cette variable est positif et statistiquement significatif, ce qui veut dire que la valeur économique créée pour les actionnaires est influencée positivement par la taille de l'entreprise. En effet, les économies d'échelle ne pourront qu'être bénéfiques pour la production de l'entreprise et par la suite pour la valeur économique créée.
- Les coefficients des variables restantes (END, MBE, SECT) sont des coefficients statistiquement non significatifs ce qui les élimine de notre cadre d'interprétation.

○ Modèle de CDV pour l'Etat.

Et la forme finale de notre modèle de **CDV pour les pouvoirs publics** sera comme suit :

$$\begin{aligned}
 CDVETA &= 1.435528 + 0.00095 \text{ END} + \\
 &6.64e-10 \text{ DIV} + 0.3539256 \text{ CDVACT} + \\
 &0.455529 \text{ CDVSAL} + 0.6713024 \\
 CDVCF &- 0.0170665 \text{ INV} + 0.3105333 \\
 MBE &- 0.0197252 \text{ RLTC} + 0.0029797 \\
 CAAECO &- 0.1404013 \text{ TAILLE} + \\
 &0.071843 \text{ SECT}.
 \end{aligned}$$

Ce modèle de valeur créée pour l'Etat s'est avéré un modèle statistiquement significatif, avec trois variables positivement influentes sur cette valeur à savoir : le montant des dividendes, la valeur salariale, la valeur économique actionnariale, la valeur créée et allouée aux actionnaires. Ce résultat renforce l'idée que l'Etat avec son système fiscal bénéficie largement des parts de valeur allouées aux autres tiers puisque au fur et à mesure que ces parts augmentent, la part touchée par l'Etat augmente également.

CONCLUSION GENERALE

L'approche partenariale s'avère théoriquement une approche de gestion et de bonne gouvernance et reçoit un accueil favorable, notamment des dirigeants et des salariés. Cependant, l'opérationnalisme de cette valeur partenariale est le grand

obstacle devant l'applicabilité de cette approche par les entreprises alors que la valeur actionnariale gagne de place grâce aux nombreuses mesures et modèles.

Par ailleurs, l'objectif de notre étude était de traiter les deux approches de Création de Valeur et de trouver des réponses aux obstacles techniques rencontrés, afin d'encourager l'idée selon laquelle que ces deux approches sont plutôt complémentaires et convergent vers le bien être de l'ensemble des partenaires de l'entreprise en général, et marocaine en particulier.

Donc notre recherche a essayé de modéliser les deux approches actionnariale et partenariale chez 47 entreprises marocaines cotées en Bourse sur la période 2005-2009, tout en testant les variables influentes sur cette Création de Valeur, notamment la décision de financement et la politique de dividende ainsi que le conflits d'intérêts entre les différents partenaires, afin de trouver d'élaborer et d'améliorer un outil d'aide à la décision financière au sein des entreprises marocaines.

Les prolongements potentiels de la démarche proposée sont nombreux.

Une première possibilité serait d'évaluer la Valeur actionnariale par le modèle des rendements boursiers, aussi en calculant le coût des fonds propres une fois le bêta du risque déterminé ou estimé...

Une deuxième serait de s'interroger sur l'extension de la démarche à une évaluation de la valeur partenariale dans un secteur où nous pouvons facilement extraire et identifier les coûts et les ventes d'opportunité. L'intérêt d'une telle démarche est de s'interroger, en particulier, sur l'origine du pouvoir de négociation de la firme par rapport à ses partenaires en fonction de la structure du secteur et des avantages concurrentiels des firmes concurrentes. Cette vision de la valeur partenariale introduit plutôt la notion de « valeur stratégique » (Teller, 1999) ou de «

valeur substantielle » (Hoarau et Teller, 2001), plus intéressante pour l'entreprise.

Un troisième axe consisterait à perfectionner la démarche partenariale en définissant plus finement les catégories d'apporteurs de ressources, par exemple en distinguant les dirigeants des salariés au sein du capital humain, en intégrant les fournisseurs et clients... et des parties prenantes non directement impliquées dans le processus productif.

Enfin, l'introduction de d'autres variables comme la géographie du capital, la composition du conseil d'administration, de l'actionnariat dirigeants et salariés,... est un autre champ de recherche afin de pouvoir converger vers un outil de Gestion par et pour la Valeur actionnariale et partenariale au sein des entreprises marocaines grandes cotées et non cotées, et pourquoi pas PME/PMI.

La meilleure voie pour améliorer la Création de Valeur interne et externe (managériale et financière), varie en fonction des décisions financières prises, des interactions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, du métier, de la concurrence, du pays, de la stratégie. Autant de points sur lesquels la Direction Financière, les stratèges et les opérationnels peuvent collaborer pour évoluer vers un outil d'aide à la décision et vers le Système de Gestion par et pour la Valeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Albouy, M. (1991), *Financement et coût du capital des entreprises*. Eyrolles, Paris.
- Albouy, M. et Dumontier, P (1992), *La Politique de dividende des entreprises*. Presses universitaires de France, Paris.
- Albouy, M. (2006), « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion* n° 160, page 332.
- Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative*

- des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique.* Les Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Angade, Kh. (2005), Financial structure and financial decision making in Small and Medium-Sized enterprises in Morocco, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the faculty of Social Sciences and Law of the University of Manchester.
 - Achay, L. (2007), Choix de financement des entreprises au Maroc, Les cahiers du plan, N°11 janvier-février.
 - Barreau, J. et Delahaye, J. (2001), *DECF manuel & applications : Gestion financière.* 10^{ème} édition DUNOD, Paris.
 - Berman, K. Knight, J. (2006), *Comprendre la finance.* Nouveaux horizons groupe EYROLLES.
 - Belguelssa, B. (2004), *Economie d'entreprise.* 1^{ère} édition.
 - Bendriouch, A. (2003), *La statistique appliquée dans la gestion et l'économie.* 2^{ème} édition COGEFOS.
 - Bennet Stewart, G. (1991), *The Question for Value.* Harper Business, New York.
 - Bernard, P. (1969), *Les Dividendes du progrès.* Editions Paris.
 - Bertrandon, J. (2006), *La gestion des dividendes : optimiser la distribution dans le temps et dans l'espace, créer un holding pour diminuer la charge fiscale, transférer le contrôle d'une société grâce aux dividendes.* Edition-Formation-Entreprise, Paris.
 - Bancel, F. (1997), *La Gouvernance des Entreprises.* Economica, Paris.
 - Bogliolo, F. (2000). *La Création de Valeur.* Edition d'Organisation, Paris.
 - Bouchaud, J-Ph. (1997), *Théorie des risques financiers : portefeuilles, options et risques majeurs,* Commissariat à l'énergie atomique, Paris.
 - Bakir, Kh. L'efficacité des marchés financiers des pays émergents : l'exemple de la bourse de Casablanca, Laboratoire d'économie d'Orléans [Article en ligne], accès 2010.
 - Bellalah, M. Réflexions sur la politique optimale de dividendes en présence de coûts d'information, [article en ligne], accès en 2009.
 - Bellalah, M. (2003), *Finance moderne d'entreprise.* 2^{ème} édition Economica.
 - Belkadi, H. (2003), *Le gouvernement d'entreprise au Maroc,* Mémoire du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie Financière, Institut d'administration des Entreprises de Bretagne Occidentale.
 - Cabane, P. (2004), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers.* Organisation, Paris.
 - Caby, J. et Hirigoyen, G. (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise.* 3^{ème} édition ECONOMICA.
 - Caby, J. et Hirigoyen, G. (2002), *La gestion des entreprises familiales.* Edition ECONOMICA.
 - Caby, J. et Hirigoyen, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise.* 2^{ème} Edition ECONOMICA, Paris.
 - Charreaux, G. et Wirtz, P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives.* Edition Economica.
 - Charreaux, G. Le point sur ... La mesure de performance des entreprises, [article en ligne], accès en 2008.
 - Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998), *Gouvernement des entreprises et création de valeur,* Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin, p. 57 – 88.
 - Chen, A.H. et Kim, E.H. (1979), Theories of corporate debt policy: a synthesis, *The journal of finance* Vol 34, Mai.
 - Denglos, G. (2003), *La création de valeur : Modèles, Mesures, Diagnostic.* Edition DUNOD, Paris.
 - Denglos, G. (2010), *Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises.* Edition Economica.
 - Hurlin, CH. L'Econométrie des Données de Panel, Modèles Linéaires Simples, Ecole Doctorale Edocif Séminaire

- Méthodologique [article en ligne], accès en 2011.
- Ibn abdeljalil, N. (2007), *Evaluation & financement des investissements de l'entreprise Manuel & Etude de cas*. 2^{ème} Edition Edit consulting.
 - Jamal, Y. (2003), *Précis d'analyse financière de l'entreprise*.
 - Kasraoui, M. (2003), *Gestion fiscale de l'entreprise marocaine, conseils et cas pratiques*. Editions cabinet KESRAOUI.
 - Legros, G. (2010), *Mini manuel de Finance d'entreprise*. Edition Dunod, Paris.
 - Liquet, J-C. (2005), *La création de valeur en gestion*. Edition TEC &DOC, LAVOISIER.
 - Modigliani, F. et Miller, M. (1973), *Coût du capital, gestion financière et théorie de l'investissement*. Finances modernes : théories et pratiques, Dunod.
 - Modigliani, F. et Miller, M. (1963), Corporate income taxes and the costs of capital : a correction. *American Economic Review*, vol 53, n°3.
 - McKinsey & company. Copeland, T. Koller, T. et Murrin, J. (2002), *La stratégie de la valeur : l'évaluation d'entreprise en pratique*. Editions d'Organisation.
 - Morissette, D. et O'shaughnessy, W. (1990), *Décisions financières à long terme : investissement, financement, politique de dividende*. Edition S.M.G.
 - Mansouri, B. (1997a), Indicateurs Simples et Indicateurs Agrégés du Développement Boursier : Cas du Maroc, *Annales Marocaines d'Economie*, n° 20, Summer.
 - Mansouri, B. et Rigat, S.M. (2003), Determinants of financial practices among moroccan industrial firms, 10th ERF Conference Marrakesh, Morocco, 16-18 December.
 - Miloud, T. Les introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeur : Étude comparative entre l'Euro.NM et le NASDAQ, thèse de doctorat à l'université catholique de Louvain, Faculté des Sciences Économiques, Sociales et Politiques, Institut d'Administration et de Gestion [article en ligne], accès en 2010.
 - Marra, Y. (2010), Les déterminants de la rentabilité des banques marocaines : analyse en données de panel 1993-2008. Master Finance appliquée de l'université Cadi Ayyad de Marrakech.
 - Navatte, P. (1998), *Finance d'entreprise et théorie des options*. Ed *Economica*, Paris.
 - Ouerfelli, A. (2001), La distribution des dividendes fictifs ou du mauvais usage des écritures comptables, *Revue de jurisprudence et de la législation*, N. 1 - p. 17-46.
 - Peyrard, J. & M. (2001), *Dictionnaire de FINANCE*. 2^{ème} édition Vuibert.
 - Poulain-Rehm, TH. (2005), L'impact de l'affectation du free cash Flow sur la création de valeur actionnariale : le cas de la politique d'endettement et de dividendes des entreprises françaises cotées, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4*, décembre, p. 205 – 238.
 - Pariente, S. (2000), Rendement boursier, création de valeur et données comptables : une étude sur le marché français, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 3*, septembre, p. 125 – 153.
 - Pavlov, A. Lasserre, P. Christoffersen, P. et Boyer, M. (2003), Création de valeur, gestion de risque et options réelles, *Rapport BOURGOGNE*, Mars.
 - Rigat, M. (2002), *Précis de fiscalité marocaine des entreprises*. Edition Maârifa, Marrakech.
 - Rigat, S.M. (2003), Contribution à L'Etude des Pratique de financement des entreprises marocaines, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, FSJES, Marrakech, Morocco.
 - Rigat, S.M. (2002), Analyse du risque de défaillance des entreprises à travers leurs pratiques de financement, *Al-Montada Review* N°3, June.

- Rigar, S.M. & Elabjani, A. (2001), Risque et décision de financement dans le cadre d'une gestion fiscale de l'entreprise, *Revue Marocaine d'Economie et de Droit Comparé*, N° 36, FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech.
- Rigar, M. (2004), Le nouveau paysage financier au Maroc et son impact sur les conditions de financement des entreprises, *Repères et Perspectives*, N° 5.
- Serlouten, P. (1994), *Fiscalité du financement des entreprises*. Economica, Paris.
- Stewart, S. (1998), *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. Ed Al Ehrbar.
- Salmi, J. (1985), Les dividendes de la violence : essai sur les droits de l'homme dans la société libérale, Editions maghrébines, Casablanca.
- Stafford, J. et Bodson, P. (2006), *L'analyse multi-variée avec SPSS*. Presses de l'université de Québec.
- Stiriba, L. (2007), Les métiers de conseil et la création de valeur, Mémoire de DESS en Finance d'entreprise, Ecole nationale de commerce et gestion, Agadir.
- Vernimmen, P. (2010), *Finance d'entreprise*. 8^{ème} édition DALLOZ.
- Voutsis, C. (1965), La Distribution de dividendes fictifs : conséquences pénales et civiles, *Libr. générale de droit et de jurisprudence*, Paris.
- Wouters, J. (2003), *Les dividendes, la fiscalité et les comportements opportunistes*. Bruxelles : F. Larcier.
- Walter, Ch. et Brian, E. (2008), *Critique de la valeur fondamentale*. Edition Springer-Verlag France.
- Drukker, D. M. (2003), Testing for serial correlation in linear panel-data models, *Stata Journal* 2, pages 168-177.
- Wooldridge, J. M. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge, MIT Press.
- Yahchouchi, G. (2006), Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise, *the certified accountant magazine- 1st quarter- issue 25* pages 63-66.
- La S.A. Société anonyme & Tribunaux de commerce, Editions LEGISPLUS.
- Le Code Général des Impôts (2009), 3^{ème} édition.
- L'Atlas du management (2010-2011), L'encyclopédie du management en 100 dossier-clé, Editions d'organisation Eyrolles.
- Le guide de la bourse (2007), Supplément à la vie économique du 26 janvier.
- L'HEBDO marocain des décideurs (2010), Spécial bourse : Valeurs, recommandations et astuces, Challenge n°303 du 29 Octobre au 4 Novembre
- Ecoplus (2010), n° 47 du 22 au 28 Octobre.
- Revue mensuelle de la conjoncture économique, monétaire et financière de Bank ALMAGHREB, Mai (2010).
- Rapport final de la confédération générale des entreprises du Maroc, La gouvernance d'entreprises au Maroc, [consulté en ligne le 09-08-2011].
- <http://www.netpme.fr/fiscalite-entreprise/380-compte-courant-associe-moyen-financement-interessant.html>.
- Le code général des impôts (2009), [en ligne], <http://portail.tax.gov.ma/jctportal/wps/portail/>.
- La fiscalité de la BVC [en ligne], <http://www.casablanca-bourse.com/en/right/content/content/invest/fiscali.html>.
- www.imist.ma
- www.dart-europe.eu

Le rôle de la culture d'entreprise dans la résolution de la crise

Cas de l'Algérie

Pr. Saïd Boumendjel

bohm_engel2005@yahoo.fr

Résumé :

Les événements qui ont fait l'actualité de l'occident (crise des subprimes et crise de la dette souveraine) et celle du monde arabo-musulman pourraient nous induire dans l'erreur en séparant la nature des événements : d'un côté, une crise financière, et de l'autre, une crise idéologique. au Nord comme au Sud, ce sont toujours des ménages éprouvés, leur unique point commun : s'en sortir le plus vite possible au moindre coût.

L'**entreprise** étant la cellule économique de base, les questions qui se posent comporteraient les défis de la **gouvernance** des entreprises, leurs **niveaux de performance** par rapport à la moyenne mondiale et enfin leurs **stratégies** sur les marchés internationaux.

Mots-clés (cinq) : croissance – endettement – systémique – ensembliste – culture

ملخص:

الأحداث التي جعلت أخبار الغرب (أزمة الرهن العقاري وأزمة الديون السيادية) والعالم العربي مسلم يمكن أن تؤدي بنا إلى الخطأ في التحليل عن طريق الفصل بين طبيعة الأحداث: على جانب أول، الأزمة المالية، ومن

ناحية أخرى، الأزمة الأيديولوجية. لكنه في الشمال وفي الجنوب هي الأسر التي تعاني: لها نقطة مشتركة فقط و هي الخروج في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة.

فالمؤسسة و التي هي وحدة اقتصادية أساسية، بالتالي تشمل القضايا تحديات حوكمة الشركات، ثم مستويات أدائها بالمقارنة مع المتوسط العالمي، وأخيرا استراتيجياتها في الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية (خمسة): النمو – الديون –

النظامية – التجمعية – الثقافة

Abstract:

The events that made news in the West (subprime crisis and the sovereign debt crisis) and in the Arab-Muslim world, could lead us into error by separating the nature of events: on one side, a financial crisis, and on the other, an ideological crisis. North and South, it is always households who are proven, and their only common point: get out as quickly as possible at the lowest cost.

If the companies are the basic economic unit, the issues would include the challenges of their corporate governance, their performance levels compared to the world average and finally their strategies in international markets.

Keywords (five): growth - debt - systemic - ensemblist – Culture

Introduction générale :
Un monde dans tous ses états et
des théories sans réponse

La compréhension du contexte sociohistorique et socioculturel dans lequel évoluent nos entreprises peut sans doute nous aider à imaginer les chemins de croissance qu'elles auront à emprunter impérativement. Or, à l'heure actuelle, le tableau des événements mondiaux n'est pas alléchant du tout. Même la puissante Amérique est elle aussi en plein « *printemps arabe* ». L'U.E est agitée par l'état de ses membres (situation grecque, ukrainienne...). Quant au RDM et notamment les pays du Tiers-monde, la longue liste de leurs conflits y est effrayante!

Chaque analyste aura donné son point de vue selon sa propre vision et, après avoir longtemps galvaudé le terme de mondialisation, tous ont finalement évoqué le concept de crise. Cependant, que veut-t-on dire par crise alors? Comment doit-on réagir à son rencontre ?

D'abord, doit-on définir la crise selon le pays affecté? Nous ne le pensons pas vraiment, car nous avons constaté que, partout, ce sont des ménages éprouvés avec des familles explorées et des cellules humaines qui sont touchées dans ce qu'elles ont de plus cher : leur chair. Quelles différences y-a-t-il, dans ce cas, entre les familles qui souffrent à New York ou à Paris et celles qui le sont d'autant à Moscou, Kiev ou Pékin ou encore en Afrique, à Niamey, Dakar, Le Caire ou Alger?

Ensuite, ne doit-on pas plutôt chercher à découvrir quel est le point commun à tous ces damnés de la

terre? En effet, ils sont tous affectés par la crise internationale, qui est pratiquement celle d'une absence de croissance dans les pays développés et celle du mal développement dans les pays du tiers-monde. Ceci dit, cette crise de la fin des années 2000, qui ne semble plus se cantonner à la mondialisation économique et à la globalisation financière, est-elle d'ordre systémique ou ensembliste? Telle est la question.

Alors, sur quels éléments doit-on s'appuyer pour faire démarrer le processus de croissance économique ? Et, l'entreprise étant la cellule économique de base, peut-elle mener le pays vers un développement durable?

Apparemment, toutes ces questions concerneraient en fin de compte trois niveaux de réflexion :

1-d'abord, celui des défis de la gouvernance des entreprises, privées ou étatiques. Soulignons que la bonne gouvernance a pour résultat de réduire la persistance des mauvaises politiques publiques et de favoriser la mise en œuvre de meilleures politiques ;

2-ensuite celui des niveaux de performance de ces entreprises par rapport à la moyenne mondiale.

3-et enfin celui des stratégies et comportements des mêmes entreprises sur les marchés internationaux. Soulignons ici que la théorie ricardienne et celle d'Heckscher-Ohlin sont dépassées : avantages comparatifs ou compétitivité ?

Il est non moins vrai qu'il est intéressant et utile de chercher à apprécier l'évolution de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Sans doute, la référence à la culture de ces entreprises pourrait nous éclairer un peu mieux sur le rôle de ces

entreprises. Nous allons faire l'effort de démêler cet imbroglio de questions à travers l'analyse des événements qui ont fait l'actualité de l'Algérie et du monde dans un monde dans tous ses états. Nous verrons ensuite comment se dénouent les problématiques du développement durable avant de présenter celles d'une éventuelle sortie possible des crises assez rapidement et au moindre coût.

Certes, la gouvernance est généralement plus faible dans la région MENA que dans les pays développés. Mais, notons au passage, comme Goetzmann (1) l'explique dans son dernier ouvrage (Atlantico, 2013), que les différents gouvernements européens sont aujourd'hui confrontés à un manque évident de résultats, ce qui mettrait en doute la validité du diagnostic établi durant la crise. En se reposant sur les seules politiques de lutte contre les déficits publics, l'Europe n'est pas parvenue à améliorer sa situation, aussi bien concernant le chômage que concernant les niveaux de dettes des États. Mais, pourquoi donc a-t-on ignoré les entreprises dans tout cela ? Il doit sans doute y avoir d'autres explications de la crise pour pouvoir s'en sortir.

1^{ère} partie : Les événements qui ont fait l'actualité de l'Algérie et du monde

Il nous semble indispensable d'éviter la séparation des cas de par le monde, car aucun pays ne peut plus vivre en autarcie quand bien même son état serait le plus enviable.

11-Le cas de l'ALGÉRIE :

Depuis l'indépendance en juillet 1962, l'Etat algérien a toujours conçu son modèle de développement comme une sorte de réaction à la bourgeoisie néocolonialiste encore présente dans le pays – d'où l'adoption du modèle yougoslave pour l'Agriculture et du modèle soviétique pour l'industrie avec sa gestion socialiste des entreprises. Mais, sachant qu'aucun modèle de développement n'est universel et ne peut s'appliquer à tous les pays et continents à la fois, l'Etat algérien indépendant aurait dû s'atteler d'abord à se réformer en réformant les institutions présentes héritées de l'époque coloniale (le système administratif trop paperassier, l'E.G.A devenue Sonelgaz, la SNCF devenue SNCFA, les Mairies devenues des A.P.C, etc.).

Sous la présidence de Chadli Bendjedid, dans les années 1980, les dirigeants algériens, qui marginalisèrent les équipes industrialistes du défunt Houari Boumediene, donnèrent, selon Bessa (2), un "*coup de barre à droite*" qui allait plonger l'Algérie quelques années seulement plus tard dans une grande tragédie.

Il a fallu donc une révolte de la population en octobre 1988 pour forcer l'Etat à produire tout un train de mesures visant à réformer ses structures macroéconomiques. Depuis, il fallait gérer le malaise en évitant le *patriotisme exagéré* en économie et l'*égoïsme* dans la répartition des revenus. Mais, l'Etat n'a jamais pu juguler les appétits des couches moyennes, ni ceux de l'ancien "*lumpen*", sans foi ni loi, que le "*capitalisme sauvage*" allait enrichir sans cause...

Depuis, rien n'a changé sur le plan de la distribution des pouvoirs de décision. Malgré certaines mesures de rafistolage de la part de certains nouveaux dirigeants et, comme l'a récemment déclaré à Bruxelles le premier ministre par intérim (2014), "*les énormes progrès réalisés dans la formation depuis 1962 à ce jour et dans les services de base, notamment l'accès au gaz, où 90% de la population dispose de cette énergie*", la synthèse des résultats est loin d'être probante. En janvier 2011, par exemple, des émeutes éclatèrent à nouveau un peu partout dans le pays pour dénoncer l'inefficacité d'une politique économique de clan qui a finalement consisté à détruire tous les fleurons de l'économie algérienne à travers la privatisation et le bradage de plusieurs entreprises publiques déclarées frauduleusement en faillite par les lois des nouveaux "*Saigneurs*" du pays. La plupart des quinquagénaires sont également exclus de leurs postes contre un minable pécule compensatoire. Le chômage des jeunes explosa en parallèle.

Pour le professeur Tayeb Hafsi (3), l'on peut dire de la perte de boussole de la gouvernance économique algérienne dans les années 2000 qu'elle est désormais avérée. Il est non moins vrai, comme l'avait écrit Launois (4), il y a de cela plus de quatre décennies déjà, que "*la direction des entreprises est devenue une tâche difficile. Elle exige des connaissances étendues, des réflexes rapides et sûrs. Il n'est plus possible de conduire une importante affaire en se laissant guider par l'événement, la notoriété étant alors le gage essentiel de la sécurité.*"

Continuer à placer des médiocres à la tête des entreprises, c'était aller droit au mur.

12-Le cas du MONDE :

En invoquant le caractère capitaliste de la mondialisation, Michel Husson (Europe solidaire, 2003) dit que l'essence de la mondialisation réside dans la tendance à la constitution d'un marché mondial. Certes, mais, ce qu'il y a de nouveau par rapport aux étapes antérieures, c'est que le processus de mondialisation va beaucoup plus loin et tend à la formation d'un *espace homogène de valorisation*. Le travail socialement nécessaire – ou encore, pour adopter un langage plus moderne, les normes de *compétitivité* et de *rentabilité* – tendent à s'établir directement à l'échelle mondiale. Désormais, de deux choses l'une :

1-ou bien on s'aligne sur les critères d'hyper-rentabilité (les fatidiques 15 % de rendement que les investisseurs exigent);

2-ou bien on disparaît comme producteur.

Ainsi, même s'il y a eu une reprise de la croissance qui se confirme dans certains pays développés (USA, UE) d'après Patrick Arthus (5), la **globalisation financière**, en laissant le financier se hisser sur le dos du banquier et imposer ses règles au producteur réel, a finalement entraîné de nombreux pays à la faillite et à la dette : la Grèce, le Portugal et bien d'autres sont de très bons exemples d'une incompréhension totale de l'expression **bonne gouvernance** et de la quasi-ignorance volontaire de celle

de *développement durable*. Les analyses de marché fondées sur le seul calcul des bénéfiques n'ont pas su maîtriser les anticipations mimétiques et les comportements moutonniers qui furent à la base même de l'emballement des marchés boursiers et de leurs krachs.

Mais, en quoi la *culture d'entreprise* serait-elle amenée jouer un rôle quelconque ? Et, quelles sont les possibles contributions de l'entreprise aux "*mondes en développement*" ?

2^{ème} partie : Mais de quel développement s'agit-il ?

Dire que l'entreprise a un rôle à jouer dans la croissance d'un pays est sans doute plus facile à appréhender que de parler de sa contribution au développement. De nombreuses raisons peuvent tendre à l'expliquer et la première tient au fait que la notion de développement n'a jamais été perçue de la même manière par tout le monde. Si au début du siècle dernier le développement était perçu comme un rattrapage du retard accusé par certaines économies nationales, l'on s'est ensuite demandé si cet objectif était réellement celui que tous les Etats du monde désiraient. Au milieu du 20^{ème} siècle, tous les pays plus avancés que le RDM (reste du monde) s'intéressaient surtout à leur taux de croissance (PIB, exportations, etc.). La course aux plus forts taux devint courante. Le baby-boom fit ensuite rage jusqu'à la fin des années 1970, au moment où l'économie fut perturbée par les deux chocs pétroliers. Dès lors, l'économie redevint malthusienne. Dans une telle situation, aurait dit Robert Malthus (1766 –1834), "*Un homme qui est né dans un monde déjà possédé, s'il ne lui*

est pas possible d'obtenir de ses parents les subsistances qu'il peut justement leur demander, et si la société n'a nul besoin de son travail, n'a aucun droit de réclamer la moindre part de nourriture, et, en réalité, il est de trop. Au grand banquet de la nature, il n'y a point de couvert vacant pour lui ; elle lui ordonne de s'en aller, et elle ne tardera pas elle-même à mettre son ordre à exécution, s'il ne peut recourir à la compassion de quelques convives du banquet."(6)

21-Des inégalités de développement persistantes

Aujourd'hui, on constate que la pauvreté condamne des millions de personnes à la survie au jour le jour, avec des conditions de vie inacceptables et précaires : ces personnes rencontrent des difficultés souvent insurmontables pour avoir accès à l'alimentation, à l'eau potable, aux soins, à l'éducation, au logement. Ainsi, la pauvreté est devenue la première cause de mortalité dans le monde : la faim et la malnutrition, l'absence d'eau potable, d'assainissement, l'impossibilité d'accès aux services de santé, l'insalubrité, l'absence de **vaccination des enfants... tuent des millions de personnes chaque année (7).**

Jean Gadrey (8) appelle "*pays riches en 2004*" les pays dont le produit intérieur brut par habitant (PIB/hab.) était, en 2004, supérieur à 29.000 dollars en parités de pouvoir d'achat. Dix-huit pays étaient dans ce cas (dont la France, classée 17^{ème}). Par contre, les "*pays pauvres en 2004*" sont ceux dont le PIB/hab. était inférieur à 1.800

dollars en PPA, soit trente pays. La majorité d'entre eux sont en Afrique subsaharienne, dont le Nigeria, avec 130 millions d'habitants, et l'Éthiopie, avec 76 millions.

Ainsi, Gadrey constate qu'en moyenne et en termes de pouvoir d'achat, un habitant du groupe des dix-huit pays riches en 2004 est 33,5 fois plus riche qu'un habitant moyen du groupe des trente pays pauvres. Et, toujours d'après lui, de 1820 à 1992, en dehors de quelques périodes de répit, les inégalités mondiales ont toujours été en nette hausse, essentiellement sous l'effet de la vive progression des inégalités entre pays. En 1820, le revenu moyen des 5 % les plus riches du monde était "seulement" vingt-sept fois supérieur à celui des 20 % les plus pauvres. En 1992, ce rapport était de 65, soit deux fois et demie (2,4 fois) plus élevé. Année après année, écrit Harribey (9), les rapports du PNUD sur le développement humain insistent sur le fait qu'il y a toujours 1,2 milliard de personnes qui vivent avec l'équivalent de moins d'un dollar par jour et que 2,8 milliards vivent avec l'équivalent de moins de deux dollars par jour.

Comme l'a écrit Jean Ronald Legouté (10), "nous ne prétendons nullement effectuer une exploration complète; pas davantage, nous ne voulons, ni ne pouvons faire un inventaire conceptuel de toutes les connotations et dénotations du terme "développement", des contextes dans lesquels il se manifeste, de ses significations ou de ses usages à travers

les différents champs disciplinaires qu'il implique. Cela nous imposerait, pour une analyse valable de son contenu, la coopération de toutes les sciences sociales : économie, sociologie, démographie, anthropologie, géographie, psychologie *etc.* Aucune de ces sciences ne peut prétendre apporter, à l'intérieur de son seul champ, une explication exhaustive au concept de développement. Comment conceptualiser une notion qui intègre, de façon claire et opérationnelle, des données de nature aussi diversifiée? Comment y intégrer des objectifs et des priorités alors que chacune de ces disciplines œuvre selon sa logique propre?"

Fort de cette problématique, nous ne retiendrons en arrière-plan, dans le cadre de cette réflexion que les dernières définitions formulées par des auteurs récents ou par des institutions internationales pour saisir le phénomène au confluent de ses interactions multidisciplinaires. Et pour comprendre l'expression de *développement durable*, nous sommes tout naturellement obligés de partir des définitions possibles du développement tout court. Or, il n'est pas possible de les comprendre sans un passage obligé par celles de la *croissance*.

22-Croissance pour tous et développement pour certains

Or, si *tout ce qui croît change en croissant* (Perroux), "*tout ce qui croît fait aussi décroître autre chose*" (Colin Clark, les conditions du progrès économique, 1940). Ainsi, même dans les grands pays ayant une certaine tradition moderniste et industrialiste, il semble que l'on n'ait pas compris que finalement tout se ramenait à la

question de *répartition des revenus et des richesses*, par le biais du problème du *pouvoir d'achat* des consommateurs, d'où la question de l'accumulation des richesses des nations (croissance et développement)? N'est-ce pas, comme l'avait écrit Jules Verne dans vingt-mille lieues sous les mers, que "**le plus grand trésor est un esprit sain avec un ventre bien rempli**" (11) ?

Progressivement, d'après Albert Meister (l'inflation créatrice, 1975), les économistes, ont compris le cercle vicieux de la croissance et se sont désormais employés à définir la croissance d'une manière plus qualitative. C'est peut-être Jean Fourastié qui, en exposant "*la réalité économique*" (1986), avait surtout tenté de définir la croissance d'un point de vue beaucoup plus social qu'économique. Il aura sans doute lu au moins deux ouvrages : d'abord, celui de Raymond Aron, "*Dix-huit leçons sur la société industrielle*" (1962) et compris comme lui que "les phénomènes qui déterminent la croissance sont essentiellement qualitatifs" ; et ensuite, l'ouvrage d'Alfred Sauvy, "*Mythologie de notre temps*" (1971) et compris que le *facteur essentiel du développement* et du progrès n'est pas le capital, mais le *savoir* des hommes, leur aptitude à créer des richesses. (12)

De plus en plus, le monde de l'économie prend conscience du rôle des entreprises dans le développement à travers la croissance économique. Avec le concept de "**croissance durable**", les économistes redécouvrent également que le problème du développement n'est pas seulement un problème de pays "en voie de développement", mais il est aussi celui des pays "développés"

et que la finalité du développement ne peut jamais être réduite aux buts propres à l'activité économique et encore moins à l'accroissement des indicateurs monétaires. Désormais, les chercheurs macroéconomistes des pays calculent la quantité de capital requise pour atteindre le taux de croissance économique souhaité sur la base des besoins de financement (13). Sauf que ce genre de calcul est apparu contestable pour plusieurs raisons depuis que la globalisation financière en a bouleversé la donne.

23-Développement durable et/ou raisonnable

Un siècle et demi plus tard après l'apologie du banquet de la nature de Malthus, dans les années 1970, Celso Furtado avait proposé le concept d'"**écodéveloppement**", proposition qui réapparue sous le nom de "**développement durable**" rencontra un très large écho auprès des économistes soucieux des problèmes humains et écologiques.

Popularisée par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (Commission Brundtland) en 1987, l'expression "**développement durable**" appelle à un développement qui réponde aux besoins des générations présentes sans hypothéquer le bien-être des générations futures. Tous les pays sont donc concernés. Ils le sont davantage lorsqu'éclate une crise et, à titre d'illustration, nous rappellerons la récente crise des Subprimes de 2008. Depuis cette date fatidique, la crise a pu être considérée comme le plus grand des obstacles au développement

d'aujourd'hui. Nombreux comme Alain Touraine (Seuil, 2010) furent les sociologues et les économistes à se poser la question de savoir si la crise économique que nous traversons agissait (ou non) sur les tendances à long terme de nos sociétés qui les transforment (ou qui les déforment). Selon Touraine, la crise, en séparant encore davantage l'économie de la société, sous l'effet de l'autonomie croissante des *logiques spéculatives et financières*, est susceptible d'influer de deux façons sur cette tendance à long terme. Frappés par le choc économique et social, les acteurs peuvent, en effet, tout aussi bien subir une exclusion sociale croissante que voir s'accélérer la mutation culturelle inscrite dans le long terme.

Cela est sans doute dû au lien devenu trop étroit entre développement financier et développement économique, ce qui a été reconnu par la littérature économique "depuis les années soixante", comme l'écrivait déjà Jean-François Goux (14); et Goldsmith (1955, 1969), Gurley et Shaw (1955) en furent les précurseurs. Rapidement, la structure financière devint même l'une des conditions ou un des éléments de la stratégie de développement économique, sous l'impulsion d'auteurs comme Gurley et Shaw (1967), Mc Kinnon (1973, 1991), Shaw (1973) et ensuite Drake (1980), Gupta (1984), Fry (1988, 1989), Long (Banque mondiale, 1989), Thornton (1991, 1994), King et Levine (1992, 1993). On pourrait même y associer toute la littérature sur la croissance endogène, mais qu'il serait trop long de citer ici ainsi que les plus récentes des thèses ad hoc.

Evidemment, les nouvelles théories du commerce international (Krugman, Porter, Vernon, etc.) montrent clairement qu'aujourd'hui, le développement durable d'un pays ne peut pas s'obtenir uniquement sur la base des seuls avantages naturels comparatifs qu'il possède éventuellement. Il doit surtout en faire usage pour améliorer le niveau de compétitivité de ses propres unités de production, de fabrication et de réalisation et leur permettre de faire face à la concurrence acharnée des entreprises étrangères qui l'envahissent, car tel est le propre des véritables "*mondes en développement*".

Michael Huemer, jeune professeur de philosophie de l'Université du Colorado, vient de publier un court essai intitulé : "*éloge de la passivité*". D'après les commentaires faits par Goetzmann, le professeur Michael Huemer (15) met directement en cause l'*ignorance* du public, des politiques et des experts, dans les sociétés libérales. **La complexité de ces sociétés, dit-il, couplée à un débat dominé non pas par la connaissance mais par l'idéologie, aboutirait à un système irrationnel. En conséquence, Huemer demande que les politiques essayent simplement de ne pas faire de mal, d'être passifs.** Mais, est-ce que l'entreprise y est intégrée et pris en considération? De nombreuses divergences montrent que cela ne fut pas toujours le cas. En Algérie, l'entreprise Sonatrach ne passe pas inaperçue du fait de son monopole naturel sur les hydrocarbures, véritable avantage naturel comparatif.

C'est sans doute **la complexité des sociétés libérales et néolibérales actuelles qui a rendu floue la vision**

du développement. Dans une sorte d'amalgame avec la croissance, comme si la finalité du développement est d'avoir un niveau optimal du PIB et non celui de la satisfaction des besoins sociaux et collectifs d'une société, les PVD ont tendance à copier ce qui se passe outre-mer chez les pays développés et avancés pour appliquer leurs solutions de sortie de la crise. N'est-ce pas tomber de Charybde en Scylla ? Les risques de tomber sous le pressoir des grandes puissances étant pires, peut-on vraiment parler de développement raisonnable ?

3^{ème} partie : Le comment des perspectives de sortie des crises ?

En fin de compte, que ce soit en Algérie ou dans le reste du monde, le problème est que l'on a peut-être délaissé l'*entreprise* qui est l'agent économique principal de la croissance économique et la cellule de base qui distribue les revenus aux autres agents (travailleurs et Trésor public). A la suite de nombreuses thèses et analyses, la question à poser serait la suivante : si, apparemment, la banque fut le principal détonateur de la dernière crise, l'*entreprise* peut-elle représenter le salut logiquement espéré si sa culture est orientée vers lui ? Serait-elle la seule véritable force de développement qui reste ?

En qualité d'économistes, nous ne pouvons, à ce niveau, omettre les contributions du professeur américain Edward Christian Prescott (né le 26 décembre 1940) selon lequel, du point de vue méthodologique, la *macroéconomie* se construit sur des fondements microéconomiques : il

s'agit de partir du *comportement des ménages et des entreprises* pour en déduire les relations agrégées. Pour ce professeur qui a obtenu le Prix Nobel en 2004, les fluctuations économiques peuvent être expliquées par des chocs touchant la *productivité des entreprises* davantage que par des variations de la demande.

Et, même si la crise financière de l'année 2008 devrait conduire à une réévaluation des postulats de la NEC (Nouvelle économie classique) dont il a été un éminent représentant, il n'empêche, dans son ouvrage sur "*Les richesses défendues*" coécrit avec Stephen L. Parente, le professeur Prescott a bien mis en évidence que *ce sont les différences dans la "productivité totale des facteurs" (PTF) de chaque pays qui expliquent les inégalités entre les pays. Ces différences de productivité doivent beaucoup aux attitudes des gouvernements et des industriels face à l'innovation* (16). Ainsi, on devine où s'épurent les facteurs ou les forces du développement : c'est dans l'entreprise.

Seule l'entreprise est la cellule économique de base du processus de croissance et de développement qui permet de redistribuer du pouvoir d'achat aux citoyens.

Les événements qui ont fait l'actualité de l'occident dès 2008 (crise des subprimes) à ce jour (crise de la dette souveraine) et celle du monde arabo-musulman (Egypte, Tunisie, Libye, Syrie entre autres) pourraient, là aussi, nous induire dans l'erreur en voulant séparer la nature de tels événements avec d'un côté une crise financière et de l'autre une crise idéologique.

Mais, dans les faits réels, ce qui inquiète au premier abord chaque pays c'est surtout l'impact de la *crise financière mondiale*. La question est de savoir l'éviter dès son amorce et de trouver le moyen de "*se revigorer*" face à de quelconques récidives. Si le citoyen est économiquement avant tout l'agent consommateur du système, l'entreprise en représente la solution car elle est l'agent producteur et reproducteur. Son expansion devient incontournable pour un bon fonctionnement des activités économiques et de bons rapports sociaux entre les agents qui participent à la vie socio-économique du pays et à son développement.

A ce titre, la raison humaine est interpellée dans trois grands domaines essentiels :

1-d'abord, sur le plan de la gouvernance des entreprises ;

A ce niveau, l'entrepreneur est appelé à jouer davantage le rôle de conseiller de gestion que celui de simple expert-comptable soucieux des seuls problèmes spécifiques de gestion des stocks ou d'analyse des coûts. Il doit se présenter à ses collaborateurs comme un véritable "*économiste plus soucieux d'introduire un état d'esprit dans l'entreprise*" (17).

Six aspects essentiels de la gouvernance doivent être pris en compte parce qu'ils sont importants (18) : Le pouvoir d'influence et la responsabilité ; L'instabilité politique et la violence ; L'efficacité des Pouvoirs Publics ; Le poids de la réglementation ; La primauté du Droit ; et les luttes contre la corruption.

2-ensuite, sur le plan de leurs niveaux de performance par rapport à la moyenne mondiale : il s'agit pour elles d'atteindre ou dépasser les objectifs qu'elles s'étaient fixées au préalable. La programmation des travaux et projets n'est pas à dédaigner même en système d'ouverture libérale de l'économie car elle permet aux gestionnaires de suivre l'évolution et le fonctionnement de l'entreprise pour lui éviter notamment les retards et les dérapages éventuels.

Généralement, la performance prend ses sources dans la capacité de l'entreprise à innover et à inventer, conformément aux leçons de base schumpétériennes.

3-et enfin sur le plan de leurs stratégies et de leurs comportements des mêmes entreprises sur les marchés internationaux (avantages comparatifs ou compétitivité ?) : Selon des informations récentes (19), en matière de communication, le haut débit fixe ou mobile reste trop peu développé dans le monde arabe, estime un Rapport de la Banque mondiale, qui révèle qu'un quart des ménages seulement, hors pays du Golfe, y ont accès.

Différents classements observés à travers les mass médias (exemple, le Journal du Net) laissent apparaître un monde arabe encore en retard sur le plan de la gestion des savoirs en entreprise. À titre d'exemple, le nombre de sites Internet hébergés dans la région MENA ne représente que 0,198 % du total mondial. Et seuls sept pays de la région, presque tous situés dans le Golfe, ont lancé des services commerciaux 4G. Or, selon les experts de la Banque mondiale, la qualité de

l'accès au haut débit constitue un *élément-clé pour le développement de l'économie*, car elle renforce la *compétitivité* des services et stimule les IDE.

A notre avis, la problématique passe par deux types d'approches, non seulement par les "*capabilités*", mais aussi par la "*culture d'entreprise*".

1-Premier aspect de la problématique : l'approche des capacités

C'est cette "*capabilité*", à la fois improbable et sans doute inégalement répartie dans le monde, qui constitue donc le premier aspect de la problématique. L'enjamber avec succès serait faire un grand pas en avant vers la sortie des crises macroéconomiques qui ont frappé et continuent de frapper de plein fouet la plupart des pays du monde des années 2000.

Et encore faut-il également bien interpréter le sens de ce terme qui est tout-à-fait nouveau dans la littérature économique. Suivant la définition qu'en propose Amartya **Sen** (né le 3 novembre 1933 à Santiniketan en Inde), une "*capabilité*" est, la possibilité effective qu'un individu a de choisir diverses combinaisons de fonctionnements, autrement dit une évaluation de la liberté dont il jouit effectivement (20).

Dans son livre intitulé : *Frontières de la justice: le handicap, la nationalité, l'appartenance des espèces*, publié en 2006 aux presses de l'université Harvard de Cambridge dans le Massachussets, la philosophe Martha **Nussbaum** (née en 1947) souligne que, tout en se plaçant dans la lignée de l'approche rawlsienne de la justice, l'approche des capacités prend

racine dans l'idée formulée par le "jeune" Karl **Marx** d'une "vie pleinement humaine" (21).

Avec Amartya **Sen**, Martha Nussbaum avait développé dans les années 1980 une "*approche dite de la capacité*" (capability approach) dans le développement, c'est-à-dire une approche qui voit les *capacités* (telles les "*libertés fondamentales*", c'est-à-dire par exemple l'espérance de vie, l'engagement dans les échanges économiques ou la participation politique) comme une part constitutive du développement et qui voit justement la *pauvreté* comme une privation de ces capacités. Comme nous le percevons, de telles idées contrastaient avec le discours dominant qui ne percevait le développement qu'en termes d'augmentation du PIB et la pauvreté comme une privation de salaire. Chez Amartya Sen, la notion prend racine dans la théorie du choix social ainsi que dans la philosophie morale et dans la philosophie de l'action analytique. La notion de "*capabilité*" est développée dans plusieurs ouvrages d'Amartya Sen, en particulier dans "*Éthique et économie*" ainsi que dans "*L'Idée de justice*".

L'approche des capacités a connu ensuite d'importants développements, notamment dans les travaux de Martha **Nussbaum**, qui, dès 1982, avait relié l'approche des capacités à la politique du "*care*" de Carroll **Giligan** (née le 28 novembre 1936, la professeure Carroll Giligan conçoit la notion de *care* comme un souci éthique situé, enraciné dans la complexité du contexte et fondé sur la délibération, le soin et la conservation de la relation avec autrui), une politique en fait proposée en 1993 par Joan

Tronto (22), et souligne l'ancrage de cette approche dans la tradition de pensée *libérale* en même temps que son inspiration *marxiste*. C'est en quelque sorte une application tardive du principe d'Aristote de l'unité des contraires, n'est-ce pas ?

Comme l'explique Bruno Perreau (23) le terme de "*care*" embrasse en fin de compte diverses conduites où s'entrelacent tout à la fois sollicitude, prise en charge, soins, accompagnement, responsabilité, etc. Le *care* renvoie ainsi, traditionnellement, à tout un champ d'interventions sociales, plus ou moins techniques, visant à soulager la souffrance humaine et assurer la meilleure qualité de vie possible, y compris environnementale. Mais, pour Joan Tronto, le terme de "*care*" inclut également toutes sortes de gestes quotidiens qui concourent à son propre *bien-être* et à celui de sa communauté de vie. C'est donc parce qu'elle ne limite pas le terme de "*care*" au seul travail social que Joan Tronto remet en question les doctrines *classiques* en philosophie morale qui ignorent largement ce type de pratiques ou, à tout le moins, les subsument dans un ensemble de préoccupations théoriques qu'elles considèrent plus élevées. L'on comprend comment sont nées des centaines d'associations caritatives de par le Monde.

2-Second aspect de la problématique: l'approche par l'entreprise

Ainsi, donc, si le premier aspect de la problématique touchant à la question des capacités est bien abordé et, pourquoi pas, résolu particulièrement par les sociétés en voie

de développement (ou encore en état de sous-développement), il est quasi certain qu'on finira par admettre, dans un second temps, que cette sortie de crises ne peut venir que de ces mêmes sociétés. C'est pourquoi nous nous attacherons à voir de plus près ce qui se passe dans le pays que l'on connaît le mieux c'est-à-dire l'Algérie où l'entreprise a été créée ad hoc, *juste pour soulager l'Etat du poids de l'emploi*.

Ainsi, en Algérie, la question qui aurait pu turlupiner ses dirigeants politiques, autant que ceux de nombreuses sociétés, serait la suivante : y-a-t-il donc une *culture d'entreprise* qui garantisse la performance économique en assurant le lien entre l'éthique, l'entrepreneuriat et le développement ?

Se poser cette question revient à se demander si le cas de l'Algérie indépendante peut servir après un demi-siècle d'indépendance politique. Or, pour en résumer l'évolution chronologique, nous proposons que la thèse que l'Algérie, depuis l'indépendance politique du 5 juillet 1962 à nos jours, est passée par trois périodes essentielles : celle des années 60-70, caractérisée par une politique économique sur injonctions de l'Etat, au travers d'un *plan* ; celle des années 80-90, connue pour les tentatives de libération de l'économie des tentacules du *Pouvoir* politique ; et celle des années 2000, pleine d'incertitudes sans aucune *projection* claire et nette.

21-L'Algérie des années soixante-dix semblait pourtant bien partie : La culture d'entreprise existait mais elle était étouffée par la politique.

Mimant pratiquement les néo-libéraux, les immenses directeurs

généraux des sociétés d'Etat algériennes des années 70 donnaient l'impression d'aller à contre-courant de l'idéologie socialiste de l'époque puisqu'ils réaffirmaient la supériorité de l'économie de marché dans leurs démarches commerciales, mais *ils renonçaient évidemment au « laissez faire, laissez passer »* du XIX^e siècle. "Leur particularité, pour paraphraser David Todd (24), était *d'accorder à l'État un rôle primordial dans l'établissement et le maintien des mécanismes assurant le bon fonctionnement du marché. Sans diriger l'activité économique, l'État devait la réguler, par le droit et en imposant aux acteurs les règles du jeu libéral*". Ils espéraient sans doute qu'à la longue, un jour, il y aurait *l'institution d'une société de marché par l'État* – d'autant plus que l'Etat algérien faisait semblant de jouer tout simplement le jeu.

A cette époque, le secteur économique était pratiquement entièrement nationalisé, mis à part les petits commerces de détail et de distribution en gros, notamment en matière de biens de consommation courante. Excepté le cas de certaines entreprises "reprises" (vacantes après le départ des colons, ou bien déjà existantes depuis la révolution), toutes les autres qui ont vu le jour ont été progressivement enfantées en quelque sorte par les premiers dirigeants. Poussant comme un champ de blé, ces entreprises d'Etat sont toutes parties d'un simple papier : une *décision* ministérielle. Sur proposition du ministre de tutelle, le directeur général de l'entreprise publique (ou société nationale) était alors désigné pour mettre d'abord en place les éléments constitutifs de l'entreprise (budget,

fonds nécessaires pour l'investissement, locaux et mobiliers, agencement, organigramme, recrutement du personnel indispensable, etc.) et ensuite pour gérer l'entreprise enfin créée (contact des fournisseurs, signature des contrats, management du personnel et marketing).

Comme nous l'avons déjà écrit (25), "dans cet aspect des choses, le manager général de l'entreprise jouait certainement un rôle majeur puisqu'il consiste à faire adhérer le personnel à *sa propre vision des choses* à l'image d'un chef de famille symbolisant pour ses enfants un modèle de comportement et une vision de la vie".

Pour cimenter, en quelque sorte, le personnel de l'entreprise autour de certaines valeurs tout en générant la stabilité des cadres et des employés au sein de l'entreprise, les DG (directeurs généraux) des années 70-80 ont fait appel à toutes les composantes essentielles de la culture nationale, telles que l'histoire du pays et l'histoire de l'entreprise (grands hommes, fondateurs, évolution des produits, etc.), les rites de la population, ses symboles divers, la structure et le système du Pouvoir en place, ses mythes, ses principaux personnages et ses modèles de représentation sociale (héros), ainsi que les méthodes essentielles de travail utilisées, les habitudes et les modèles de vie, etc. Ce sont là tout autant de faits et d'éléments qui ont pu, à un moment comme à un autre, composer une culture d'entreprise ni hitlérienne, ni chinoise, ni coréenne, mais une culture purement algérienne, capable de galvaniser les travailleurs au nom des intérêts majeurs de la nation à travers les critères du CIEL, tels que : Compétence, Intégrité,

Engagement et Légitimité (c'est-à-dire surtout légitimité révolutionnaire).

22-L'Algérie des années quatre-vingt a plutôt permis le déclenchement des révoltes et noirci le décor des années quatre-vingt-dix. C'est au cours de cette période des années 80 que l'on a vu la *culture d'entreprise* en train de s'effiloche sous les coups de boutoir des tentatives de privatisation et de disparaître complètement. L'économie nationale s'en était ressentie et on a accablé la mondialisation pour tous ses résultats.

Si l'on se réfère au graphique sur l'état comparatif des données algériennes par rapport au monde, publié par la Banque mondiale (26), nous constatons un véritable creux dans les années 80-90 du siècle dernier. En ce qui concerne le Revenu national brut par habitant en dollars, nous soulignons sa stabilité quasi-permanente depuis les années 1984-86 jusqu'au milieu de la décennie quatre-vingt-dix, période de l'application du programme d'ajustement structurel préconisé par le FMI.

Le taux de croissance du PIB algérien n'a jamais pu atteindre 5 à 6% depuis 1980 (voir le 2^{ème} graphique). Si, après leur chute en 1985-1986, les exportations ont évolué entre 30 et 40% du PIB, toujours à la hausse, les importations ont commencé, quant à elles, à diminuer dès les années 1978-80, tout en se maintenant aux environs des 20 à 25% du PIB. Quand on sait qu'à la fin des années 80, le secteur pétrolier et gazier représente toujours 98% des exportations, 70% des recettes publiques et près de 40% du PIB du pays, mais qu'il n'emploie que 2% de la main-d'œuvre, d'après des déclarations officielles (27), il y a de

quoi vraiment s'inquiéter pour l'Algérie des années 2000.

Or, ajoutons-le, quelle qu'elle soit, l'entreprise performante, en Algérie comme ailleurs, reste encore une structure économique fragilisée par un environnement mondial créateur d'inégalités qu'elle ne maîtrise pas. Dans un tel contexte de mondialisation, la diversité et la pluralité des comportements de gestion sont de mise.

En effet, les *valeurs émises* ne sont pas partagées toutes par tout le monde, ni à fortiori par toutes les entreprises. Il est souvent préférable, dans ce cas, de se reporter à la réalité des faits vécue par soi-même pour s'en faire une idée. C'est pourquoi nous avons préféré, dès notre article de 2008, nous baser sur notre propre expérience d'ancien gestionnaire et de directeur général d'entreprise publique économique (EPE), ce qui nous a permis de délimiter notre champ d'investigation à trois éléments essentiels (28): l'*identité* de l'entreprise, son *règlement* intérieur et le type d'*intégration* de son personnel.

Le leitmotiv serait de donner à chacune sa propre culture d'entreprise, si cela est permis, et les risques seront ainsi bien gardés. Cela n'a malheureusement pas été fait à l'époque chadlienne où le gouvernement se contentait de gaver la population de bananes et de kiwi tout en criant à tue-tête que l'Algérie se portait à merveille en pleine crise mondiale. On a tenté de faire des citoyens algériens des rentiers du pétrole, "*sans aucune culture*" qui auraient fini par ressembler à de simples "*tubes digestifs ambulants*", tournant le dos à l'*effort* et aux plaisirs

du travail. Mais, les journées d'octobre 1988 ont répondu de façon cinglante. Comme l'a écrit El-Kenz Ali (29), « dans une société moderne, les manifestations collectives, loin de représenter une « pathologie » sociale à éradiquer à coups de matraque et plus, ou à interdire carrément, sont un signe de la « réactivité » des groupes politiques, socio-économiques et culturels qui la constituent ».

23-L'Algérie des années deux-mille (2000-2014) : Pouvons-nous croire à une amélioration ? La culture d'entreprise serait-elle en train de renaître tel que le Phénix ?

La gestion de l'Algérie des années 2000 ne peut plus se faire selon des approximations souvent erronées et des intuitions favorisées par l'autoritarisme et la vantardise. Comme l'a dit en 2013 l'ancien premier ministre Benbitour (30), "où trouver les ressources pour financer les importations alimentaires et le budget de l'Etat, qui ne peuvent qu'aller en augmentation sans une refondation fondamentale de notre économie ? "

En plus de la dépendance des hydrocarbures, nous dit Benbitour, il y a la *dépendance alimentaire*, puisque 75% des calories consommées par les Algériens sont importées. C'est une économie volatile. Par ailleurs, constate-t-il, "l'évolution des paramètres d'exploitation des hydrocarbures est très inquiétante. Durant la décennie 2000-2010, les réserves de pétrole restantes ont baissé de -7,4%. Celles du gaz de -35,7%. La production est en baisse tendancielle depuis 2006. Alors que la consommation interne a augmenté sur la même décennie de 77% pour le

pétrole et 36,5% pour le gaz". Faujas (31) note que 34% du PIB, 98% des recettes d'exportations et 65% des recettes budgétaires proviennent des hydrocarbures. Il est probable que la rente pétrolière soit appelée un jour à disparaître ou, du moins, à s'amenuiser! Que nous enseignent les approximations et les intuitions ?

D'ailleurs, le 19 février 2014, en présentant le rapport trimestriel de la banque sur les tendances monétaires et financières du pays, même s'il a notamment déclaré que les réserves de change s'affichaient en légère hausse à fin décembre 2013, en se chiffrant à 194,012 milliards de dollars (elles avoisinent les 196 aujourd'hui) contre 190,66 milliards en 2012, le gouverneur de la Banque d'Algérie (32) a tout autant confirmé la faible progression des réserves de change au cours de l'année 2013 comparativement aux années précédentes. Jusqu'à quand "*à peu près*" tiendra-t-on ? Trois mois d'importation ?

Cependant, ce qui est "*sûr et certain*" – et encore plus grave –, c'est l'évolution à la hausse de nos dépenses d'importation. Même si quelques anciens trabendistes ont réussi dans leurs entreprises ouvertes sur l'extérieur, ils reconnaissent tous qu'il s'agit d'une économie "*import-import*". Selon les informations obtenues (33), les importations de marchandises sont passées de 9,48 milliards de dollars en 2001 à 45,10 milliards de dollars en 2011, alors que celles des services (transports à l'étranger, assistance technique, grands travaux, salariés étrangers...) sont passées de 2,44 milliards de dollars en 2001 à 12,30 milliards de dollars en 2011, soit une augmentation de 500%. Plus récemment

encore, la Banque d'Algérie (34) a imputé la baisse importante de la *balance des paiements* globale au fort recul des exportations d'hydrocarbures qui ont baissé en quantité de 7,3% et en valeur de 10,2%. Les recettes se sont ainsi établies, selon son rapport, à 63,3 milliards de dollars en 2013 contre 70,5 milliards en 2012. Le recul de la balance des paiements a été aggravé par une hausse des importations de biens qui se sont chiffrées à 55,1 milliards de dollars en 2013 contre 51,5 milliards en 2012. Pour le gouverneur de la Banque, le « *niveau d'importations atteint en 2013 est non soutenable eu égard au profil des exportations, tant en volume qu'en valeur* ». En deux mots, l'excédent des transactions courantes devait ainsi chuter à 1,1% du PIB en 2013 du fait de cette baisse des exportations d'hydrocarbures conjuguée à un accroissement des importations.

En présentant le 25 novembre 2013 à Alger son rapport sur la situation économique du pays, Zeine Zeidane, chef de la mission du Fonds monétaire international (FMI) en Algérie, nous dit alors ceci : « *si l'Algérie maintient le même niveau de dépenses à long terme, les taux d'endettement pourraient atteindre 100% du PIB.* » (35). Parmi les conseils donnés par le FMI en vue de rétablir son équilibre et enclencher le mouvement de la croissance économique, il a rappelé les huit fondamentaux suivants : 1-améliorer le climat des affaires, 2-lever les contraintes à l'investissement étranger, 3-maintenir une prudence budgétaire, 4-promouvoir l'intégration commerciale internationale, 5-doter la population active des qualifications dont

l'économie a besoin, 6-réduire la consommation intérieure d'hydrocarbures, 7-lever l'interdiction sur le crédit à la consommation 8-et développer un marché de crédit-hypothécaires.

S'il est *officiellement* déclaré que ces conseils seront pris en considération, la question est de savoir si, au niveau de la "***gouvernance d'entreprise***", ils seront bien perçus, compris et acceptés pour être appliqués d'abord au niveau de la base. La compétitivité a été dégradée par un laxisme évident, poursuit Faujas : de 2005 à 2010, les salaires ont bondi de 50% bien plus qu'au Maroc ou en Chine, sans contrepartie productive. À la base, le problème touche le gestionnaire lui-même et la composante humaine de son entreprise avec toutes leurs divisions.

Sur un autre plan, comment peut-on expliquer la priorité qu'il faut donner plutôt à "*l'investissement réel*" qu'au "*placement financier*" dans les pays occidentaux ? Et, comment, en parallèle, peut-on faire admettre l'idée d'une maîtrise de la courbe de consommation en modérant les appétits de chacun ? C'est là que nous avons introduit, en 2002, la nécessité d'une révision de la théorie économique et de l'adoption de la "*thèse de l'énergoïsme*" qui vante les mérites d'une meilleure *répartition des revenus* accouplée à la modération des besoins de consommation qui consiste à distinguer les besoins selon que ce sont des produits physiologiques, des produits psychologiques, des produits environnementaux (36).

C'est là nous dit Emmanuel Noubis (37), représentant résident de la Banque mondiale en Algérie, l'objectif

du groupe de réflexion Nabni qui propose un "nouveau modèle économique audacieux pour le pays" et qui vise à faire de la rente tirée des hydrocarbures le moteur de la diversification économique. Il s'agit de doubler le PIB non pétrolier d'ici 2025 et d'augmenter considérablement les exportations non pétrolières pour les porter de 2% du total des exportations en 2012 à 15% en 2020, à 25% en 2025 et à 40% en 2030.

Par ailleurs, dit toujours Emmanuel Noubis, "*Transformation économique et stabilité politique vont de pair, et ce sont les choix stratégiques des dirigeants et du peuple souverain qui les rendent possibles*". Ainsi, la principale condition devant prévaloir en Algérie pour asseoir une économie forte résiderait dans sa *stabilité politique*. Et, le représentant de la Banque mondiale n'a finalement fait que reprendre un verset du **Coran** pourtant bien connu des musulmans : "(...) *Dieu en vérité ne modifie nullement l'état d'un peuple, tant que les individus [qui le composent] ne modifient pas ce qui est en eux-mêmes.* » (Sourate Al-Ra'd, 13 :11).

Devrions-nous réfuter les théories historicistes de Toynbee (38) et Splenger (39) qui étendent le déterminisme des sciences expérimentales aux faits historiques car nous pensons que les lois physiques sont dépourvues des éléments qui caractérisent l'histoire tels que la fraternité, l'amitié, l'amour et bien d'autres sentiments comme le désir, la volonté, la passion, etc. Quant à la thèse de Francis Fukuyama, donnée à la suite d'Arnold Gehlen (40), elle mérite d'être approfondie. Dans cet ordre d'idées "*le Parlement*", comme l'a dit l'ex-premier

ministre Benflis Ali, *joue un rôle-clé dans la gouvernance du pays, à condition qu'il soit doté de suffisamment de prérogative, et ces dernières doivent être respectées dans les limites du principe de séparation des pouvoirs*"(41). C'est au Parlement, en effet, d'exprimer cette volonté de façon libre et démocratique. D'ailleurs, dans les années soixante, quand j'étais encore étudiant à Alger, nos anciens professeurs d'économie du "*développement*" nous parlaient souvent de la "*volonté politique*" de citoyens décidés et prêts à enclencher le processus de développement économique. C'était sans doute ce type de volonté qui animait notre peuple travailleur des années 60-70 et leurs gestionnaires d'entreprise qui insufflèrent une "*culture d'entreprise*" dans leur domaine, à leur façon, mais honnêtement. C'est de cette manière seulement que l'Algérie des années 2014-2017 garantira l'application des trois principales options qui permettront d'émerger économiquement sur le plan mondial, et nous faisons allusion bien évidemment : 1- à l'éthique du *développement* ; 2- à l'esprit d'*entreprise*; 3- et à l'effort d'*investissement*.

Nous insisterons évidemment sur la nécessité de rattraper le «*retard*» de l'Algérie dans le domaine des nouvelles technologies de la communication (NTIC) et combler «*le fossé numérique* » qui nous sépare du monde développé et industrialisé. Rappelons aussi que nos entreprises devraient pouvoir mieux appréhender le risque global d'un environnement stratégique rendu aujourd'hui complexe par une économie "*mondialisée*" changeante et mouvante et se doter dès maintenant

d'un *avantage compétitif durable* grâce à la maîtrise des informations et des savoirs. Ainsi, *l'intelligence économique* qui est répandue chez nos partenaires économiques d'outre-mer sous des formes diverses, est en train de s'imposer comme une véritable *culture managériale* inhérente au tournant décisif des économies contemporaines: hyper compétition, incertitude et instabilité. Elle permet de détecter les signaux annonciateurs d'affaiblissement ou de croissance et de décider s'il faut favoriser d'abord les intérêts du capital ou ceux du travail pour sortir de la crise actuelle.

Avec toutes ces contingences, finalement, le lien est vite fait entre la *gouvernance* des entreprises, les *liens sociaux* et la *performance* des entreprises.

Conclusion générale :

Pour conclure cette modeste contribution, il nous reste à rappeler une dernière question qui ne cesse de turlupiner la tête : *Au sein d'une économie mondialisée, peut-on dire que la culture d'entreprise est uniformisée mondialement ?* Car, apparemment, la culture d'entreprise est assez différente d'un système à l'autre et si elle doit faire face à une crise économique généralisée, elle varie selon que celle-ci est due aux institutions mises en place (systémique) ou qu'elle résulte des manipulations individuelles dans l'économie (ensembliste).

Aussi, qu'elle soit privée ou publique, l'entreprise moderne semblable à l'individu de nos jours devrait être capable de se réaliser *en toute liberté* – et donc disposer de différentes trajectoires contraintes – et

en toute égalité – c'est-à-dire avoir le choix de choisir. Mais, elle tiendra compte du contexte de développement de la société dans laquelle elle évolue et de sa propre expérience dans le système.

1-L'excès de nationalisme, source d'obstacle à la liberté d'échange ?

A l'heure actuelle, on constate qu'en guise sans doute de nouvelle culture d'entreprise, certaines entreprises, comme en France par exemple, expriment clairement leur envie d'évoluer en toute liberté. Elles invoquent la "*laïcité*" pour empêcher toute entrave à leurs modes de management. Toutefois, en agissant de cette manière, ces entreprises françaises refusent à certains de leurs travailleurs le droit de préserver leurs croyances religieuses (le voile islamique, la kippa juive, la croix chrétienne), ce qui est anti-démocratique et va à l'encontre de leur propre culture nationale (liberté, égalité et fraternité), à moins d'appliquer de telles directives à tous sans la moindre exception, mais ce serait encore se renier soi-même en se refusant sa propre culture.

Reste à savoir si ces entreprises nationales sont encore "*capables*" de préserver leur culture nationale quand on sait que l'essence de la mondialisation réside dans la tendance à la constitution d'un *marché mondial unifié*, voire d'une *culture unifiée*. Ainsi, cette culture peut être inopérante sans que cela signifie que la mondialisation doive imposer de facto son style de vie et son style de gestion. L'uniformisation de la culture d'entreprise semble à priori inacceptable, voire même impossible. Les derniers résultats des Européennes

du 25 mai 2014 mettent en avant les eurosceptiques.

D'ailleurs, comme l'a expliqué Husson (42), il y a bien une autre manière de relativiser le phénomène de la mondialisation qui consiste à dire qu'il y a en fait peu de groupes vraiment multinationaux qui n'aient pas une appartenance nationale, qui ne bénéficient pas d'aides publiques ou ne disposent pas d'une source de financement exclusivement centrée sur des capitaux qui appartiennent à un ensemble national. Et, comme l'a montré une étude quasi-récente(43) réalisée sur les marchés au Ministère français de l'Economie à partir d'une base de données détaillant les filiales des 750 plus grands groupes mondiaux, il est établi que « *les multinationales sont en général les mieux implantées dans leur pays d'origine* ». Dans le cas de la France, 77 % des effectifs des groupes multinationaux présents dans le pays appartiennent à des groupes français, 12 % à des groupes européens, et 11 % seulement à des groupes d'autres nationalités.

2-La Culture, clef du progrès et de la réussite ?

Sans doute, nous est-il permis, en tant que citoyens algériens, d'être aujourd'hui plus optimistes (*est-ce le propre des Libertariens ?*) en regardant du côté des *relations algéro-françaises*, qui, d'après les déclarations de Laurent Fabius, ministre français des affaires étrangères, "*sont excellentes*" (Infos TF1, F2 et F3), et du côté de la *coopération* entre ces deux pays, l'Algérie et la France, qui, d'après les dires de Jean-Louis Levet (44), haut responsable à la coopération industrielle et technologique entre la France et l'Algérie, «*est en train de*

changer à la fois de méthode et d'échelle pour ne plus être simplement, côté français, une démarche commerciale à l'égard de l'Algérie. Le choix a été fait de considérer l'Algérie comme un partenaire privilégié dans les domaines scientifique, industriel et autre». Ce responsable de la mission à la tête de laquelle il a été nommé en mai 2013 par les ministres Nicole Bricq (Commerce extérieur) et Arnaud Montebourg (Redressement productif, aujourd'hui ministre de l'économie) a ajouté que «*la France et l'Algérie ont un avenir commun*» et «*il faut que nous progressions ensemble*». (*Serait-ce la prise de conscience d'une Arche de Noé ?*)

En tous cas, c'est dire combien l'*échange international* est compris comme soutien à la croissance économique et Montaigne avait raison d'écrire au 16^{ème} siècle que, pour évoluer, il fallait *voyager et limer sa cervelle contre celle d'autrui*.

Jean-Louis Levet a justement suggéré l'idée d'un partenariat «*structuré*», «*installé dans la durée*», fondé sur une «*vision partagée*», un «*engagement volontaire*» dans la mise en œuvre des projets [sous-entendu : des entreprises], tel que défini par la *Déclaration d'Alger et de coopération entre l'Algérie et la France* signée le *19 décembre 2012* par les présidents Hollande et Bouteflika et la Déclaration conjointe pour un partenariat industriel et productif.

Finalement, même les dirigeants politiques donnent l'impression d'avoir saisi la tentation des entrepreneurs de tous pays d'engager des partenariats respectueux de la culture de chacun, bien souvent par-delà les frontières politiques. Comme la culture

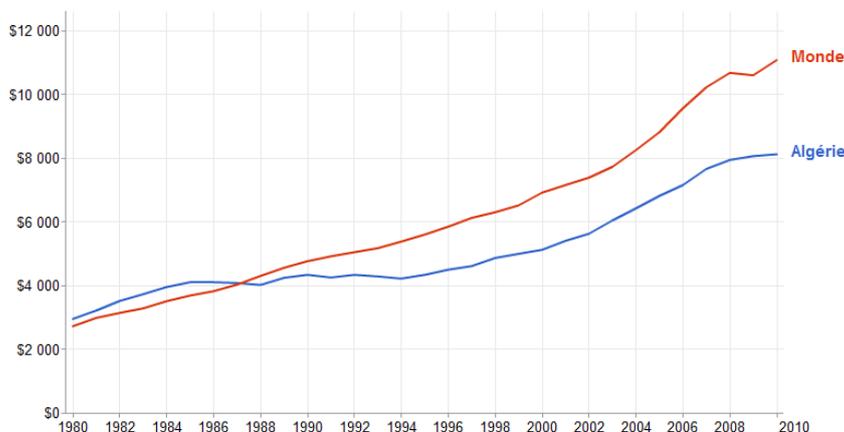
d'entreprise est un soutien exemplaire de la bonne gouvernance d'entreprise, la condition finale de son succès est toutefois que les managers doivent être assez *cultivés* et assez bien *informés* des faits et des événements du monde et de son histoire pour savoir les intégrer dans la culture de leurs entreprises. La "*médiocrité*" est l'ennemie de la "*compétitivité*" : elle n'a jamais donné de bons résultats même dans un régime de dictature absolue. Et, parmi les experts ayant participé au débat du 14 septembre 2011 sur le rendement des 173,9 milliards de dollars (à cette époque) de réserves de change de l'Algérie, Abderrahmane Mebtoul avait bien raison de déclarer (45) que "*les deux fondamentaux du développement du 21^{ème} siècle tenant compte de la mondialisation irréversible, liant efficacité économique et la cohésion sociale, sont la bonne gouvernance et la valorisation du savoir*". Jamais, on n'a vu des canassons remporter la course face à des "*chevaux arabes*".

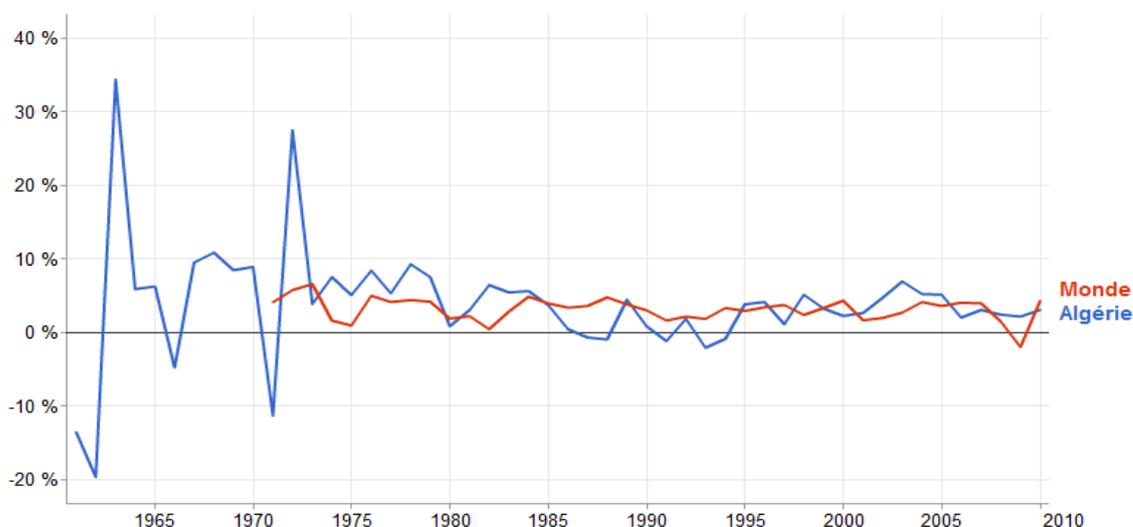
Enfin, que pourrions-nous dire d'une bonne culture d'entreprise, si ce n'est une culture qui serait imprégnée du sens de l'ouverture, c'est-à-dire l'ouverture des frontières mais aussi l'ouverture des esprits. Sans la possibilité d'une rencontre des grands esprits, l'humanité restera à jamais incapable de *réaliser* et d'*institutionnaliser* le *bien-être* et la *concorde mondiale*.

Contrairement à la théorie classique et néoclassique du libre-échange, nous devons en fin de compte admettre l'idée que "*l'autre*" n'est pas toujours "*l'étrange*" (en anglais : Stranger) et le fait de communiquer l'un avec l'autre car cela renchérit la connaissance des hommes et la communauté d'intérêts en apaisant les esprits, en faisant taire les animosités et en poussant à la solidarité. La vie en entreprise est capable de le mettre en exergue (46).

Graphiques

1^{er} graphique



2^{ème} graphique**Références numérotées dans l'article :**

1-Goetzmann Nicolas (2014), Les sociétés occidentales sont-elles devenues tellement complexes que les gouverner dépasse le seuil de compétence des élus (et des électeurs) ? – *Atlantico* du 16 février 2014 –

<http://www.atlantico.fr/decryptage/societes-occidentales-sont-elles-devenues-tellement-complexes-que-gouverner-depasse-seuil-competence-elus-et-electeurs-nicolas-g-983291.html>

2-Bessa Zoheir : Stratégie algérienne de développement. Aperçu sur l'histoire de son sabotage méthodique par les partisans de la voie capitaliste – *Aujourd'hui l'Afrique* N°113 - septembre 2009 – jeudi 24 septembre 2009

3-Hafsi Tayeb (Montréal) *ElWatan*, 2011

4-Launois S. (1970) : Le contrôleur et le conseiller de gestion, éditions Dunod économie, p.1

5-Artus Patrick (2014) : la zone euro contre le reste du monde – *Le Point.fr* - Publié le 06/01/2014

6-Sauvy Alfred (1973) : *Croissance Zéro ?* Calmann-Lévy, p40

7-Équité sociale, septembre 2010 : *Pauvreté et Développement durable* : <http://www.vedura.fr/social/pauvrete>

8-Gadrey Jean, économiste, extrait du magazine *Alternatives économiques* n° 256 (03/2007) : Le baromètre des inégalités dans le monde – Article de l'Observatoire des inégalités du 18 avril 2007 –

<http://www.inegalites.fr/spip.php?article665>

9-Harribey J. M. & all. (2004), « Le développement a-t-il un avenir ? Pour une société solidaire et économe ». – éditions Paris, Mille et une nuits, 2004 –page10

10-Legouté Jean Ronald (GRIC, 2001, p7)

11-Auteur, thèse de doctorat d'Etat: "*la répartition du revenu national et le développement économique –le modèle de Ricardo et*

application au cas algérien", avril 2002, Cf. préface de la troisième et dernière partie : conditions de la répartition au sein du processus de développement algérien

12-Bormans Christophe (2001) : 400 citations d'économie: commentées & analysées, Studyrama, 2001, pp154-155

13-Auteur, (2003), Le Bréviaire économique du chercheur et de l'étudiant –éditions de la D.P.U, Université Badji Mokhtar d'Annaba, p176

14-Goux Jean-François (1994), centre de recherche "*Monnaie-Finance-Banque*" de l'université Lumière à Lyon2, la taxinomie des systèmes financiers : le renouvellement des typologies fondées sur le mode de financement des entreprises, *revue d'économie financière : les marchés financiers émergents*, volume 29, N°29, pp201-228, Arcueil Cedex, page 203

15-Huemer Michael : "*éloge de la passivité*" (*In Praise of Passivity*) (Quarterly Journal, 2012) – cité par Goetzmann Nicolas (2014), réf. Déjà citée.

16-Prescott Edward Christian, "*Les richesses défendues*" (éditions du MIT, 2002), extrait du cours d'HPE contemporaine de l'auteur et du CV de Prescott sur Melchior.fr

17-Launois S. (1970) : Le contrôleur et le conseiller de gestion, éditions Dunod économie, p65

18-Auteur, (2003), Le Bréviaire économique du chercheur et de l'étudiant –éditions de la D.P.U, Université Badji Mokhtar d'Annaba, p296

19-Bouchard, Econostrum, 2014, Le monde arabe à la traîne en matière

de haut débit, Revue Econostrum du Lundi 10 Février 2014

20-Sen Amartya (1933) : Prix Nobel d'économie en 1998, pour ses travaux sur la famine, sur la théorie du développement humain, sur l'économie du bien-être, sur les mécanismes fondamentaux de la pauvreté, et sur le libéralisme.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Amartya_Sen + Capabilité :

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Capabilité>

21-Nussbaum Martha (1947) philosophe américaine née Martha Craven le 6 mai 1947, convertie au judaïsme et mariée en 1975 à Alan Nussbaum dont elle divorça en 1987: http://fr.wikipedia.org/wiki/Martha_Nussbaum

22-Brugère Fabienne, Bordeaux 2009 et Joan Tronto (La Découverte, 2009)

23-Perreau Bruno, Revue GSS, 2010

24-Todd David (Paris 1, 2007),

25-Auteur, Revue Economie et Management, Tlemcen, 2008

26-L'état comparatif des données algériennes par rapport au monde, publié par la Banque mondiale – indicateurs de développement dans le monde – Mise à jour du 02 novembre 2011

27-Noubis (ElWatan, 2013), représentant résident de la Banque mondiale en Algérie : Situation socioéconomique de l'Algérie : la Banque mondiale insiste sur la stabilité politique – Un article de Lyès Mehti dans El-Watan du samedi 05.10.13 | 10h00 –

28-Auteur, Revue Economie et Management, Tlemcen, 2008

29-El-Kenz Ali : Algérie, lien politique et lien social – 15 octobre 2008 – source :ElWatan du 5 octobre 2008, publié par

http://www.cetri.be/spip.php?page=imprimer&id_article=882&lang=fr

30-Benbitour Ahmed (2013) Quel avenir pour l'économie algérienne ? Point de vue, ElWatan, le 30.10.13–p2

31-Faujas Alain (2014), Entre virage et voie de garage, *Jeune Afrique* N°2777, du 30 mars au 5 avril, p70

32-Le rapport trimestriel de la Banque d'Algérie (ElWatan, 2014)

33-ElWatan, le 30.10.13 : Quel avenir pour l'économie algérienne ?

34-Le rapport trimestriel de la Banque d'Algérie (ElWatan, 2014)

35-Zeine Zeidane (Econostrum, 2013)

36-Auteur, Revue El-Tawassol, N°10, 2003

37-Noubis (ElWatan, 2013), déjà citée.

38-Toynbee Arnold Joseph (14 avril 1889 -22 octobre 1975) est un historien britannique. Son analyse en douze volumes de l'essor et de la chute des civilisations, *Étude de l'histoire (A Study of History)*, parue entre 1934 et 1961, est une synthèse de l'histoire mondiale, une « métahistoire » basée sur les rythmes universels de la croissance, de l'épanouissement et du déclin. Toynbee a produit une théorie générale de l'histoire et de la civilisation. L'histoire comparée est son domaine de prédilection. (Wikipédia)

39-Spengler Oswald (1880 Blankenburg /1936 Munich) Philosophe allemand, auteur de l'un des ouvrages marquants du XXe siècle, "Le Déclin de l'Occident", auteur également de L'homme et la technique. Il a jeté les bases d'une philosophie de l'histoire

dont il espérait qu'elle permette de prédire le cours des grands événements. Dans son grand ouvrage, "Le Déclin de l'Occident", Spengler critique la conception traditionnelle de l'histoire vue comme une série de processus interdépendants bien que divisibles en périodes. Il estime que l'histoire du monde consiste en des cultures indépendantes les unes des autres qui suivent un cours cyclique. Spengler distingue huit niveaux de culture. On peut, dit-il, penser la culture par analogie avec l'organisme vivant: elle naît, elle a une jeunesse et une maturité, elle décline et elle meurt. Spengler appelle civilisation le dernier stade du développement d'une culture, celui du dépérissement. Ses caractéristiques sont la décadence et l'éclectisme dans l'expression artistique, le vide et le scepticisme. Elle se manifeste par l'existence de grandes villes. En se basant sur cette analyse, Spengler croit que la culture occidentale a atteint la phase de la civilisation et est vouée à un déclin imminent. Il ne faut pas considérer un tel déclin comme une catastrophe, mais comme une dissolution.

<http://www.jutier.net/contenu/spengler.htm>

40-Gehlen Arnold : Dans un article célèbre publié en 1975 et intitulé "Ende der Geschichte?", ce sociologue avait avancé l'hypothèse d'une fin de l'Histoire, entendez par-là d'un aboutissement final du processus innovatif - qu'il s'agisse d'innovations économiques, politiques, sociales, artistiques ou autres- qui avait marqué l'histoire du monde humain depuis ses origines les plus lointaines. Quatorze

années plus tard, Francis Fukuyama allait à son tour publier un article en 1989 intitulé "The End of History?" et un livre en 1992 intitulé "*La Fin de l'Histoire et le Dernier Homme*", chez Flammarion : un article et un livre qui allaient provoquer de grandes controverses. Lorsque Fukuyama parle de 'fin de l'Histoire', il ne prétend pas que plus rien ne se passera. Ce qu'il veut surtout dire, c'est que n'apparaîtront plus de nouveaux modèles sociaux, politiques ou économiques. Il serait donc plus exact de parler de fin de l'histoire des idées sociales, politiques ou économiques. http://www.forum.lu/pdf/artikel/2961_137_Campagna.pdf

41-Benflis Ali se réunit avec les députés, ElWatan, 14 février 2014

42-Husson Michel (2003), La mondialisation nouvel horizon du capitalisme – Europe solidaire sans frontières :

<http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article506>

43-Bourcieu & alt., 2000 – Site du Ministère français de l'Economie

44-Levet Jean-Louis (2014), haut responsable à la coopération industrielle et technologique entre la France et l'Algérie

45-Mebtoul Abderrahmane: débat entre dix experts sur le rendement des réserves de change... (Sat, 14-09-2011) –

<http://www.algerie-focus.com/blog/2011/09/debat-entre-10-experts-sur-le-rendement-des-1739-milliards-de-reserves-de-change-de-lalgerie/>

46-Auteur, Revue Economie et Management, Tlemcen, 2008

Références bibliographiques générales

Ouvrages

1. Bormans Christophe (2001) : 400 citations d'économie: commentées & analysées, Studyrama

2. Boumendjel Saïd (2002), Cité en préface de la troisième et dernière partie : conditions de la répartition au sein du processus de développement algérien – doctorat d'Etat: "*la répartition du revenu national et le développement économique –le modèle de Ricardo et application au cas algérien*", avril.

3. Boumendjel Saïd (2003), Le Bréviaire économique du chercheur et de l'étudiant –éditions de la D.P.U, Université Badji Mokhtar d'Annaba

4. Dupret Xavier (2009), Krach mondial, Éd. Couleurs Livres, Bruxelles

5. Fossaert Robert (1961), économiste, sociologue français : L'avenir du capitalisme, Paris : Éditions du Seuil, Collection Esprit "La cité prochaine".

6. Fridenson Patrick et André Straus (1987) : Le Capitalisme français (XIXe-XXe siècle) – Editions Fayard, Parution : 25/03/1987

7. Launois S. (1970) : Le contrôleur et le conseiller de gestion, éditions Dunod économie

8. Millet Damien et Toussaint Éric (2010), La crise ? Quelles crises ?, Aden

9. Michel de Pracontal et Walter Christian (2009), Le Virus B. Crises financières et mathématiques, Éd. du Seuil

10. Sauvy Alfred (1973) : Croissance Zéro ? Calmann-Lévy

11. Touraine Alain (2010) : Après la crise – Ed. du Seuil, 16 Septembre 2010

Articles

12. Arthus Patrick (2014) : la zone euro contre le reste du monde –Le Point.fr - Publié le 06/01/2014 à 06:01 - Modifié le 06/01/2014 à 06:33 : http://www.lepoint.fr/invites-du-point/patrick-artus/artus-la-zone-euro-contre-le-reste-du-monde-06-01-2014-1777066_1448.php

13. Baverez Nicolas (2008) Le libéralisme, remède à la crise, in Le Monde, mercredi 15 octobre, p30

14. Benbitour Ahmed (2013) Quel avenir pour l'économie algérienne ? point de vue, El-Watan, le 30.10.13–http://www.elwatan.com//actualite/quel-avenir-pour-l-economie-algerienne-233180_109.php

15. Benflis Ali (2014) se réunit avec les députés – un article de Sofia Ouahib: http://www.elwatan.com//actualite/benflis-se-reunit-avec-les-deputes-14-02-2014-245694_109.php – El-Watan du 14 février 2014

16. Bessa Zoheir (2009), Stratégie algérienne de développement. Aperçu sur l'histoire de son sabotage méthodique par les partisans de la voie capitaliste –la revue *Aujourd'hui l'Afrique* N°113 - septembre 2009, repris par: Alger Républicain du jeudi 24 septembre 2009

17. Boumendjel Saïd et Sari Mohamed (2001), Monnaie et capacité de financement entre le théorique et la pratique –*Revue des sciences humaines* de l'université Mentouri de Constantine, N°15, juin, pp. 107-119.

18. Boumendjel Saïd (2008), Culture d'entreprise et bonne gouvernance : un hommage à un schumpetérien de l'Algérie – N°7 de la revue *d'Économie et Management* – Faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Tlemcen, avril.

19. Bourcieu Edouard et François Benaroya, (2000), « Les grands groupes français face à la mondialisation », *Les Notes Bleues de Bercy* n°196 et n°197, décembre 2000.

20. Brugère Fabienne (2009) : Philosophe française née à Nevers en 1964 et Présidente du Conseil de développement durable de Bordeaux depuis juin 2008 : *Pour une théorie générale du care* –publié dans lavedesidees.fr, le 8 mai 2009

21. Chavagneux Christian (2009), Banques : des risques mal calculés, *Alternatives économiques* n°283 de septembre

22. El Kadi Ihsane (2011), Trente ans après Valhyd, Bouteflika comme Chadli Bendjedid, Article d'El-Watan économie/ L'actualité, page 2 du 28 février 2011.

23. El-Kenz Ali : Algérie, lien politique et lien social– source :ElWatan du 5 octobre 2008 – publié par le CETRI du 15 octobre 2008:

http://www.cetri.be/spip.php?page=imp_rimer&id_article=882&lang=fr

24. Faujas Alain (2014), Entre virage et voie de garage, *Jeune Afrique* N°2777, du 30 mars au 5 avril.

25. Galal Ahmed et Sélim Hoda: Le CRDI vecteur d'idées – <http://www.youtube.com/watch?v=8JrCeJMSIKs>

26. Goetzmann Nicolas (2014), Les sociétés occidentales sont-

elles devenues tellement complexes que les gouverner dépasse le seuil de compétence des élus (et des électeurs) ? – *Atlantico* du 16 février 2014 – <http://www.atlantico.fr/decryptage/societes-occidentales-sont-elles-devenues-tellement-complexes-que-gouverner-depasse-seuil-competence-elus-et-electeurs-nicolas-g-983291.html>

27. Goux Jean-François (1994), centre de recherche "Monnaie-Finance-Banque" de l'université Lumière à Lyon2, la taxinomie des systèmes financiers : le renouvellement des typologies fondées sur le mode de financement des entreprises, *revue d'économie financière : les marchés financiers émergents*, volume 29, N°29, pp201-228, Arcueil Cedex.

28. Huemer Michael (2012), Pr. philosophie, Uni. Colorado, "In Praise of Passivity" in *Studia Humana, Quaterly Journal* – Vol. 1:2, pp.12—28:

<http://studiahumana.com/pliki/wydania/InPraiseofPassivity.pdf>

29. Laksaci Mohamed (2014) gouverneur de la banque centrale, cité par ZhorHadjam/ El-Watan, le 20.02.14 | 10h00 : Faible progression des Réserves de change en 2013 : le matelas de devises permet à l'Algérie de faire face à d'éventuels chocs externes – http://www.elwatan.com/economie/reserves-de-change-faible-progression-en-2013-20-02-2014-246426_111.php

30. Legouté Jean-Ronald (2001) : Définir le développement: historique et dimensions d'un concept plurivoque – Introduction au concept de développement– Groupe de recherche sur l'intégration continentale (GRIC) ou des membres du Centre Études internationales et Mondialisation

(CEIM) – *Cahier de recherche* Vol. 1, no 1, Février 2001–page 7 – <http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/legoute2.pdf>

31. Levet Jean-Louis (2014) cité par Bouzeghrane Nadja, Des projets centrés sur la recherche et le monde de l'entreprise mis sur les rails – El-Watan du dimanche 9 février, page 8.

32. Noubis Emmanuel (2013), représentant résident de la Banque mondiale en Algérie : Situation socioéconomique de l'Algérie : la Banque mondiale insiste sur la stabilité politique – Un article de Lyès Mehti dans El-Watan du samedi 05.10.13 | 10h00 –

http://www.elwatan.com/economie/situation-socioeconomique-de-l-algerie-la-banque-mondiale-insiste-sur-la-stabilite-politique-05-10-2013-230293_111.php

33. Perreau Bruno (2010) : Tronto Joan, Un monde vulnérable. Pour une politique du care, Genre, sexualité & société, 4 /Automne, mis en ligne le 05 décembre, URL : <http://gss.revues.org/1699>

34. RSG, représenté par le Professeur Philippe Naszályi (2013) – éditorial de la *revue des sciences de gestion* N°263-264 de juin – 91360, Epinay sur Orge, France

35. Rodrik Dani (2010), L'illusion de la coordination financière internationale, *La Tribune* du 25/02

36. Spengler Oswald (1880 Blankenburg /1936 Munich) <http://www.jutier.net/contenu/spengler.htm>

37. Tronto Joan: <http://www.philomag.com/joan-tronto>

38. Vittori Jean Marc (2009), une autre lecture de la crise, *Les Echos*, 28 mai.

39. Wolf Martin (2010), « Il n'y a pas que les banques », *Le Monde* du 2 février.

40. Yousfi Youcef (2014) Premier ministre par intérim dans : Sécurité et développement en Afrique: "le rôle de l'Algérie unanimement reconnu Bruxelles, 02 avril" – *Portail du premier ministre* : http://www.premier-ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=3462&Itemid=261

Différents sites Internet à consulter

41. Bacs-sujets et corrigés du Bac :

<http://www.jeunesprofs.com/ressources-2nd-degre/lycee/sujets-corriges-du-bac/sujets-de-sciences-economiques-et-sociales-term-es/telecharger-pdf>

42. Site Care: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Care_\(sciences_sociales\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Care_(sciences_sociales))

43. Site Econostrum : Bouchard Mathieu, Le monde arabe à la traîne en matière de haut débit, *Revue Econostrum* du Lundi 10 Février 2014 : http://www.econostrum.info/Le-monde-arabe-a-la-traine-en-matiere-de-haut-debit_a17454.html?preaction=nl&id=2112326&idnl=155832&

44. Site Econostrum : Zeine Zeidane cité par Amal Belkessam, à Alger : La croissance algérienne reculera en 2013 selon le FMI – *Revue Econostrum* du Mercredi 27 Novembre 2013 – http://www.econostrum.info/La-croissance-algerienne-reculera-en-2013-selon-le-FMI_a16738.html?preaction=nl&id=2112326&idnl=150604&

45. Site Melchior: <http://www.melchior.fr/Edward-C-Prescott-prix-nob.10948.0.html>

46. Site Slate.fr : Vernet Daniel, Et maintenant, il va se passer quoi en Ukraine? – Publié le 23/02/2014 : <http://www.slate.fr/story/83809/quatre-defis-ukraine-post-ianoukovitch>

47. Sites Wikipédia divers: http://fr.wikipedia.org/wiki/Amartya_Sen ; [/Crise_politique_de_2013-2014_en_Thaïlande](#); [/Guerre_civile_syrienne](#); [/Capabilité](#); [/Manifestations_de_2014_au_Venezuela](#); [/Martha_Nussbaum](#);

48. Site Europe Solidaire : Husson Michel (2003) : La mondialisation nouvel horizon du capitalisme – Europe solidaire sans frontières : <http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article506>

**Importance et contribution de la formation pédagogique
dans la qualité de l'enseignement supérieur
cas des enseignants de la faculté des sciences économiques de l'université de Saida**

Dr Yakoubi khelifa, yakoubi_k@yahoo.fr
Doctorant Refafa Abdelaziz, aziz8888@live.fr

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion,
 Université de Saida-Algérie

Résumé:

Il est évident que le transfert du savoir du formateur à l'apprenant, ou plus précisément de la structure de toute situation d'enseignement, ne peut-être réalisée que par l'existence de trois éléments essentiels : le savoir, l'enseignant et l'étudiant. L'adéquation et l'organisation des relations entre ces trois pôles est déterminée par l'utilisation d'une méthode pédagogique. C'est dans ce sens que cet article vise à contribuer à une réflexion sur la formation pédagogique de l'enseignant universitaire et son importance dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur en Algérie. Pour cela on a fait recours à un échantillon d'enseignants de la faculté des sciences économiques de l'université de Saida, 80 questionnaires ont été distribué, 50 enseignants ont répondu à ces questionnaires.

Nous avons basés sur l'utilisation de quelques outils statistiques pour examiner les hypothèses (parmi eux coefficient Alpha Cronbach, test de STUDENT, test de FISHER, coefficient de corrélation PEARSON), ces informations recueillies auprès du questionnaire ont été analysé par le programme (logiciel) de statistique SPSS V22.

L'étude a montré que :

- L'enseignant universitaire de la faculté des sciences économiques de l'université de Saida applique les méthodes et les techniques de la pédagogie d'une manière Assez bien.

- La pédagogie n'est pas importante chez L'enseignant universitaire de la faculté des sciences économiques de l'université de Saida.

Mots clés : Formation pédagogique, enseignant, université, apprentissage.

Introduction :

A l'heure actuelle, la dimension pédagogique de l'enseignement universitaire acquit une valeur importante, voire essentielle, pour faire face aux changements globales au niveau économique, sociale et politique d'une part, et d'autre part pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

L'enseignant débutant surtout à besoin d'acquérir des outils pédagogiques pour bien entamer sa tâche d'enseignement. En fait, la maîtrise de la discipline et de savoir ne suffit pas pour bien former des étudiants. Il est impératif de former pédagogiquement d'abord les nouveaux enseignants d'université, ainsi que les plus expérimentés.

Dans cette contribution, nous nous intéressons à la formation pédagogique des enseignants d'université d'ou un questionnaire sur la formation pédagogique a été adressé au corps enseignant de la faculté des sciences économiques de l'université de Saida.

Pour répondre à la problématique de la recherche, nous avons dans un premier temps donner le concept de la pédagogie, ensuite déterminer l'importance de la formation pédagogique dans l'enseignement supérieur, à la fin on a citer

quelques méthodes et techniques de la pédagogie.

I-concept et notion de la pédagogie :

I.1 Définition de la pédagogie

Le mot pédagogie tire son origine de la Grèce antique **paidagogós**. Au début, le terme étant composé par paidos (« enfant ») et par gogía (« mener » ou « conduire »), son concept désignait l'esclave qui accompagnait les enfants à l'école [1].

De nos jours, la pédagogie désigne l'ensemble des méthodes et des pratiques d'enseignement et d'éducation en tant que phénomène typiquement social et spécifiquement humain. Il s'agit d'une science appliquée à caractère psychosocial. La pédagogie reçoit des influences de plusieurs sciences, telles que la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, la philosophie, l'histoire...

Cependant, il y a lieu de mentionner que, d'après certains auteurs, la pédagogie n'est pas une science mais plutôt un savoir ou un art.

La pédagogie peut se catégorisée selon plusieurs critères. On a tendance à parler de la pédagogie générale (qui a à voir avec les questions universelles et globales de la recherche) ou des pédagogies spécifiques (ayant systématisé tout un autre corps de la connaissance en fonction de plusieurs réalités historiques expérimentées). Ne pas confondre non plus la pédagogie traditionnelle avec la pédagogie contemporaine.

Il est important de faire **la différence entre la pédagogie**, en tant que science qui étudie l'enseignement et l'éducation, **et la didactique**, en tant que discipline ou qu'ensemble de techniques qui aident à l'apprentissage. C'est pour cela que l'on peut dire que la didactique n'est qu'une discipline à l'intérieur de la pédagogie.

En fait, la didactique est propre à un domaine donné, on parle par exemple de didactique du français ou de didactique des Mathématiques. La didactique est l'étude d'une discipline donnée et des savoirs qu'elle renferme, on parle alors de "Savoirs savants". [1]

Par contre, La pédagogie s'intéresse tout particulièrement à l'apprenant et à la manière dont il va apprendre ; alors que la didactique est étroitement liée au domaine et à la discipline concernée. La pédagogie est donc largement transdisciplinaire.

On peut citer quelques définitions de la pédagogie : [2]

Ferdinand Buisson donne la définition suivante : "**science de l'éducation, tant physique qu'intellectuelle et morale**" (Dictionnaire de pédagogie, 1887, col. 2 238 a).

Selon **Françoise Clerc**: la pédagogie est "l'ensemble des savoirs scientifiques et pratiques, des compétences relationnelles et sociales qui sont mobilisées pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'enseignement".

Pour **Franco Morandi** : la pédagogie est "étude et mise en œuvre des conditions d'apprendre."

I.2 Définition de la formation pédagogique des enseignants :

C'est le processus d'acquisition ou d'amélioration des compétences pédagogiques des enseignants, elle porte en général sur : la préparation des objectifs pédagogiques, l'évaluation des apprentissages et de l'enseignement, l'utilisation des techniques d'enseignement, les principes de l'éducation des adultes, les relations interpersonnelles et la communication. Pour les enseignants en début de carrière Comme pour les enseignants ayant déjà

une expérience dans l'enseignement. Elle porte sur des thèmes spécialisés comme l'apprentissage facilité par ordinateur, la télévision ou la vidéo, la conception d'un module auto-apprentissage, la préparation et l'utilisation de la simulation, etc...

I.3 Niveaux de la compétence pédagogique des enseignants:

La compétence doit être adaptée aux besoins de l'institution et aux besoins de l'enseignant. Il existe 3 niveaux de compétence pédagogique : [10]

1°- Un niveau de compétence minimale commune (niveau 1). Elle concerne tout postulant à un emploi, même transitoire, d'enseignant. Elle correspond à une capacité à appliquer une démarche pédagogique préétablie par les responsables pédagogiques, dans un contexte précis (milieu d'apprentissage habituel). L'enseignant reste un exécutant mais "un exécutant éclairé" de la démarche pédagogique.

2° - Le deuxième niveau de formation pédagogique (niveau 2) est celui de tout universitaire qui vise à une fonction pédagogique permanente. Il doit être un "professionnel généraliste en éducation", c'est à dire être capable de planifier, de réaliser et d'évaluer une action ou un plan de formation. Il s'agit de la majorité sinon de la totalité des enseignants titulaires, qui ont ou sont susceptibles d'avoir une responsabilité de direction de programmes de formation initiale et/ou continue.

3° - Le troisième niveau est celui d'une compétence approfondie dans un domaine spécifique de la pédagogie (niveau 3), répondant aux besoins de la communauté professionnelle, en vue de contribuer selon les cas à :

- la formation des formateurs de niveaux 1 et 2,

- l'animation pédagogique du milieu,

- le développement d'innovations,

- la mise en œuvre d'actions de recherche pédagogique.

Ce niveau s'impose à tout enseignant susceptible d'être une personne ressource dans son institution. Il est nécessaire qu'il possède déjà une compétence générale en pédagogie. Pour donner des exemples, cette compétence peut s'exercer dans une perspective de changement pédagogique, une capacité d'encadrement, une capacité de gestion de grands programmes, de susciter des innovations.

Il s'agit donc d'un niveau d'expertise pédagogique, pour un professionnel conservant par ailleurs une expertise d'enseignement : le fait d'avoir et de conserver une crédibilité dans le domaine universitaire est considéré comme souhaitable sinon indispensable pour les enseignants.

II- La formation pédagogique et son importance:

Grace à La formation pédagogique, l'enseignant peut avoir les outils nécessaires pour pouvoir maîtriser sa tâche d'enseignement. Aujourd'hui la formation pédagogique de l'enseignant est considérée comme une activité obligatoire et impérative dans tous les cycles d'enseignement, du primaire au supérieur. Certes, le métier d'enseignant doit être reconnu et exigeant un haut niveau culturel, une connaissance pointue des disciplines, avec leur histoire, leur débat en cours, tout se contribue à leur donner du sens, à donner du sens à leur apprentissage. Mais l'enseignant doit aussi se former : [1]

1. A la communication et à la gestion des affects ;
2. A l'utilisation des nouvelles technologies ;
3. A la pratique des langues vivantes ;

4. A la gestion de la difficulté d'enseignement, qu'elle soit liée à des pathologies reconnues, à des difficultés affectives ou à des difficultés d'apprentissage ;
5. A construire le sens des savoirs dans un contexte où la simple information ou le simple savoir n'est plus aussi utile, car immédiatement disponible par les moyens actuels de communication ;
6. A comprendre les enjeux sociétaux et les tensions entre générations ;
7. A construire et maîtriser des outils d'analyse de sa pratique.

Les premiers travaux théoriques sur le développement pédagogique ont été conduits en Amérique du Nord dès la fin des années 1980 ; l'influence en particulier des courants issus du SoTL (scholarship of teaching and learning) est indéniable, tant sur les programmes que sur les référentiels de compétences. Il s'agit de rapprocher enseignement et recherche, de montrer que, par la pratique réflexive et l'implication dans des recherches-actions, l'activité d'enseignement peut répondre aux mêmes exigences que l'activité de recherche. Dans les faits, le développement pédagogique peut s'incarner dans différents types de scénarios, du plus informel au plus formel. L'idée d'une formation obligatoire pour entrer dans la carrière ou être titularisé est soutenue activement dans certains pays (Australie, Norvège, Royaume Uni, Suède), dans d'autres le choix relève plutôt des établissements (États-Unis, Finlande, Nouvelle Zélande, Pays-Bas). Dans d'autres encore, les efforts se concentrent sur l'accompagnement (Belgique, Canada), alors qu'en France c'est la formation des doctorants qui était jusque là privilégiée, avec les CIES (centres d'initiation à l'enseignement supérieur).

Formation « initiale » ou formation « continue » ? Les deux modalités gagnent à être articulées. Pour ce qui concerne l'entrée dans la carrière, une formation d'une durée minimale d'un an, en alternance avec l'enseignement, semble nécessaire pour non seulement acquérir de nouvelles méthodes, mais surtout pour faire évoluer les représentations vis-à-vis de l'apprentissage. Il s'agit aussi d'encourager une pratique « scientifique » de l'enseignement, de favoriser la construction de réseaux et d'aider à appréhender le contexte institutionnel. Rendre obligatoire cette formation requiert un cadrage explicite à l'échelon national et ne présente un réel intérêt que quand elle intervient dans un environnement structurel et culturel propice. L'influence du département en particulier est décrite comme cruciale, pour promouvoir les liens entre recherche et enseignement et favoriser les échanges entre novices et avec les enseignants plus expérimentés, via par exemple des dispositifs de mentorat ou des communautés de pratiques. [5]

Les différents niveaux d'une formation pédagogique : [10]

- Niveau 1 :

Le niveau 1 constitue la compétence minimale exigée pour un futur enseignant, avant la prise en charge d'étudiants.

A la fin de cette formation, l'enseignant sera capable de réaliser des activités de formation dans son cadre d'exercice habituel.

- il aura une connaissance du milieu institutionnel où il doit exercer sa compétence pédagogique.

- il sera capable de préciser son rôle dans le programme de formation dans lequel il s'insère.

- il sera capable d'identifier au sein de l'institution les ressources pédagogiques qui peuvent l'assister dans sa démarche.

Il aura connaissance de la tâche à effectuer, en particulier pour :

- mieux communiquer et interagir avec l'étudiant
- mieux superviser l'étudiant.

Cette formation s'adresse en priorité aux jeunes enseignants universitaires chargés d'enseignement au sein des universités, Cette formation peut s'adresser aux enseignants encadrant les étudiants en stage.

Les grands principes pédagogiques :

Comment planifier un enseignement ?

Le but est de définir les mots essentiels du vocabulaire pédagogique et les replacer dans le processus de formation : définition des besoins de formation, objectifs d'apprentissage (synonymes : éducationnels, de formation), méthodes et moyens pédagogiques, évaluation. L'important est que les enseignants d'une même Faculté aient un langage commun, permettant les échanges et l'amélioration du niveau pédagogique général.

Le jeune enseignant doit être capable d'appliquer une démarche pédagogique préétablie par les responsables pédagogiques, dans un contexte précis (milieu d'apprentissage habituel). L'enseignant est un "exécutant éclairé" de la démarche pédagogique. Au cours de ce séminaire, il n'a pas à rédiger des objectifs d'apprentissage mais il doit être capable d'apprécier la qualité pédagogique d'un objectif (pertinent, réaliste, évaluable). Il doit appréhender les éléments qui déterminent le choix des méthodes (enseignement magistral, enseignements et travaux dirigés, auto-apprentissage). En matière d'évaluation, il s'agit de donner des bases, d'explicitier un fait majeur qui est que l'étudiant s'adapte au système d'évaluation : c'est ce dernier qui détermine son comportement.

Au terme de cette formation, le jeune enseignant est capable de situer son rôle

dans la démarche d'atteinte des objectifs d'apprentissage, d'optimisation des méthodes utilisées et de réalisation d'une évaluation cohérente.

L'étudiant: comment apprend-il ?

L'enseignant doit avoir une connaissance du processus d'apprentissage (base de la psychologie de l'apprentissage ou psychologie cognitive). Pour faciliter le processus d'apprentissage, l'étudiant doit:

- percevoir la pertinence de l'apprentissage
- être mis dans une situation active d'apprentissage:
 - réactiver ses connaissances antérieures
 - les articuler avec ses nouvelles connaissances
- utiliser ses nouvelles connaissances dans des contextes différents (capacité de transfert)

Conséquences pour l'enseignant (comment enseigne-t-on ?)

Synthèse et implications sur les pratiques d'enseignement

Les principes actuels de la pédagogie amènent à un changement du rôle de l'enseignant. Son rôle n'est plus simplement de transmettre des connaissances mais d'aider l'étudiant à être actif. L'enseignant doit choisir les méthodes les plus appropriées pour atteindre les objectifs en s'assurant de la congruence entre objectifs, méthodes, moyens et évaluation.

Modalités pratiques de l'enseignement

Les enseignants doivent avoir acquis les compétences nécessaires à leur future fonction d'enseignant.

Par exemple, pour un économiste, il s'agit pour l'essentiel d'être capable d'aider l'étudiant :

- à déterminer une stratégie d'investigations.
- à recueillir et interpréter les résultats d'examens.

- à utiliser certaines techniques.

L'enseignant doit adapter les connaissances acquises au cours de ce séminaire à la méthode d'enseignement qu'il devra appliquer : séances d'enseignement ou de travaux dirigés, enseignement en stage, séances d'apprentissage du raisonnement.

Les choix d'objectifs et de méthodes étant préalablement faits, le jeune enseignant doit être capable d'utiliser les ressources d'apprentissage disponibles: rétroprojecteur, tableau noir, vidéo et moyens informatiques, etc

Le jeune enseignant doit connaître les modalités d'évaluation préalablement définies. Il doit être capable d'utiliser correctement les outils d'évaluation (écrit, oral, carnet de stage), en s'appuyant sur deux critères : objectivité, fiabilité. Il doit également être capable de différencier évaluation sommative et évaluation formative.

Le séminaire se termine par une évaluation sous la forme d'un questionnaire qui permet d'apprécier le degré de satisfaction, le niveau d'acquisition de connaissances et de compétences.

En vue d'évaluer à plus long terme l'impact du séminaire, il est recommandé de renouveler le questionnaire 3 à 6 mois plus tard, ou mieux, de réunir les participants une nouvelle fois. Il est également souhaitable de proposer des activités pédagogiques de renforcement au sein de chaque service.

Il faut que les principes enseignés au cours du séminaire soient mis en pratique au cours même du séminaire: participants actifs, travail par petits groupes alternant avec des séances plénières...

- Niveau 2:

Etre capable de planifier, de réaliser et d'évaluer une activité de formation centrée sur les besoins de l'étudiant

La population ciblée est représentée par tout universitaire ou professionnel qui vise à une fonction pédagogique permanente. Sont concernées par la formation initiale et la formation continue.

Après cette formation, l'enseignant sera capable :

- 1°/ d'analyser les besoins d'apprentissage;
- 2°/ d'identifier les différents types d'objectifs d'apprentissage et de les rédiger ;
- 3°/ de comparer, choisir, et mettre en œuvre la (les) méthode(s) d'enseignement / apprentissage appropriée(s) aux objectifs ;
- 4°/ de comparer, choisir, et mettre en œuvre les différents moyens d'évaluation appropriés aux objectifs ;
- 5°/ d'évaluer l'activité pédagogique mise en place par l'enseignant.

La méthode pédagogique privilégiera un **projet pédagogique personnel**

1°/ A partir d'un projet individuel, les participants à cette formation auront à mettre en application chacune des étapes de la démarche de planification systématique de l'enseignement

2°/ Il s'agira donc d'une série d'activités axées sur la production échelonnées dans le temps

3°/ Le groupe restreint (dans la mesure du possible) devra être l'unité de fonctionnement et de support privilégié de l'apprentissage afin de tirer profit des échanges entre enseignants participant à la formation.

Pour favoriser une démarche participative, chacun présente l'élaboration de son projet à des moments déterminés. Lors de cette démarche, l'analyse des productions des collègues se fait en groupe.

Quelques exemples de **thèmes d'ateliers**

Principes de l'apprentissage / Analyse des besoins de formation / Objectifs d'apprentissage /

Méthodes pédagogiques (en grand groupe - cours magistral) / Méthodes pédagogiques (en petits groupes interactifs) / Méthodes pédagogiques spécifiques / Méthodes pédagogiques (modules d'auto-enseignement) / Supports didactiques (production) / Supports didactiques (utilisation) / Stages pratiques) / Evaluation (qualités et défauts des instruments d'évaluation) / Evaluation (production d'instruments d'évaluation) / Expression individuelle etc.

- il y aura pour chaque séquence pédagogique une bonne articulation "pratique - théorie - pratique", c'est à dire "analyse des pratiques pédagogiques des participants - théorisation par l'expert - remise en pratique des participants avec évaluation";

- Niveau 3:

Elle vise à former des experts en pédagogie; il s'agit d'enseignants ayant une **compétence approfondie** en pédagogie; ces experts peuvent répondre aux besoins de la communauté professionnelle, en vue de contribuer selon les cas à :

- la formation des formateurs de niveaux 1 et 2,
- l'animation pédagogique du milieu,
- le développement d'innovations,
- la mise en œuvre d'actions de recherche pédagogique.

Tout enseignant susceptible d'être une **personne ressource** dans son institution. Il est nécessaire qu'il possède déjà une compétence générale en pédagogie. Il s'agit d'une formation lourde, et le Doyen doit s'assurer de la motivation du candidat.

Différents domaines de compétence approfondie peuvent être définis, parmi lesquels les activités de planification de la formation initiale et continue. Citons par exemple :

- Analyse de besoins de formation,

- Production d'objectifs de formation,
- Evaluation d'apprentissages,
- Méthodes de formation / Méthodes d'animation,
- Production de supports didactiques (dans les domaines de l'écrit, de l'audiovisuel, des multimédias),
- Evaluation et révision de programme de formation,
- Tous les domaines d'expertise en pédagogie, dont la recherche en pédagogie, sont concernés.

La formation de niveau 3 est obtenue dans des centres **d'expertise pédagogique**. Ce sont des "centres d'excellence" identifiés pour leur **expertise théorique et pratique** dans le domaine concerné, en rapport avec la **formation initiale et/ou continue**.

Un centre d'expertise pédagogique dispose d'un ou plusieurs spécialistes pouvant mettre en œuvre des **pratiques adaptées au projet de formation** demandé pour ce niveau.

Production personnelle du formé (avec supervision).

DEMARCHES, METHODES ET TECHNIQUES PEDAGOGIQUES [6]

Conditions nécessaires à l'apprentissage

L'activité de l'apprenant, le feed-back, la motivation, la connaissance des objectifs, la maîtrise des pré-requis constituent des facteurs d'apprentissage. Les méthodes et techniques utilisées en formation doivent en tenir compte.

Cependant, le choix d'une méthode (ou d'une technique) ne dépend pas seulement de la prise en compte des principes d'apprentissage. Il dépend aussi du contenu de la formation, des conditions et contraintes que la méthode (ou technique) impose au formateur.

De plus, les objectifs visés, le public à former, les contraintes liées à l'organisation de la formation sont autant

d'autres éléments qui déterminent la pertinence des choix qui seront effectués.

Il est donc important de pouvoir identifier les principales méthodes et techniques, d'évaluer leurs avantages et leurs inconvénients pour effectuer le meilleur choix compte tenu des objectifs, des circonstances et des contraintes.

En résumé, les démarches, techniques et méthodes s'imbriquent de la manière suivante :

1/ Les démarches pédagogiques

- La démarche déductive

Cette démarche est mise en œuvre dans les méthodes affirmatives et interrogatives.

Le formateur transmet des connaissances aux personnes en formation par un canal de type audiovisuel.

Ce canal pouvant comporter des parasites, le formateur propose une application pour contrôler si le message a été perçu correctement.

La motivation, peu favorisée, demande à être renforcée par des signes de renforcement positifs ou négatifs.

- La démarche inductive

Elle est à la base des méthodes de découverte et des méthodes actives qui favorisent le raisonnement allant du cas

concret aux principes abstraits, du particulier au général, de la pratique à la théorie.

L'animateur doit avoir des connaissances très présentes à l'esprit. Il propose aux apprenants de réaliser une expérience ou de résoudre une situation problème. Il peut poser des questions mais ne doit pas donner la solution.

L'exploitation des situations permet de dégager et de préciser les concepts et les méthodes mises en œuvre pour trouver la solution.

Le formateur est un animateur, une personne-ressource. Il a une fonction d'aide, de conseil.

La réussite dans la résolution du problème est un renforçateur de la motivation.

Dans les méthodes concrètes de découverte, le formateur apporte la théorie alors que dans les méthodes actives, ce sont les apprenants qui théorisent et formalisent à partir de leur action.

2/ Les méthodes d'enseignement :

C'est une action du formateur destinée à susciter chez la personne en formation un comportement d'apprentissage déterminé.

Par exemple :

Méthodes	Comportements d'apprentissage provoqués
Poser des questions aux apprenants,	Les apprenants donnent des réponses après une activité mentale.
Proposer des exercices,	Les apprenants appliquent leurs connaissances.
Mettre en situation - problème et guider vers la solution,	Les personnes en formation découvrent ce qu'elles apprennent.
Faire effectuer une synthèse en fin de séance,	Les personnes en formation structurent ce qu'elles apprennent.
Dire à l'apprenant si la réponse est correcte ou non	Les personnes en formation régulent leurs apprentissages.

C'est un acte simple qui ne concerne pas toute une séance de formation.

Le formateur choisit la méthode qu'il va utiliser en fonction des buts qu'il veut atteindre, les personnes à former et le contexte.

3/ Les techniques pédagogiques :

Les techniques pédagogiques au service du formateur et du groupe en formation posent outre le problème de leur définition et de leur caractéristique de

fonctionnement, celui de la pertinence de leur mise en œuvre.

Le choix de la technique pédagogique tient compte des objectifs pédagogiques, des contraintes matérielles, de la forme et de la nature du contenu à enseigner ou des apprentissages à réaliser mais également de l'état du groupe en formation et de ses attentes.

Une technique pédagogique équivaut à la mise en œuvre de procédés, selon un certain ordre.

C'est une action raisonnée, elle résulte d'une réflexion et d'un choix.

Elle est utilisée par le formateur pour susciter chez la personne en formation un ensemble de comportements d'apprentissage déterminés.

Les principales techniques pédagogiques utilisées peuvent être :

_ **L'exposé**, ensemble d'informations dans un temps réduit pouvant être réalisé par le formateur ou par la projection d'un support audiovisuel.

_ **Les exercices**, Ils correspondent à des objectifs précis et se présentent sous la forme de problèmes à résoudre, de questionnaires, d'objets à fabriquer, etc...

_ **Les témoignages**, ont pour objectifs d'induire ou illustrer une réflexion individuelle et/ou collective,

_ **La lecture**, l'apprenant lit et prend connaissance d'un texte, ou recherche des informations dans des documents pour constituer un dossier.

_ **L'étude de cas**, analyse d'une situation complexe s'appuyant sur un cas réel. Après analyse de la situation, l'apprenant entreprend des actions pour résoudre le problème.

Débat, réunion discussion, Il s'agit d'échanges d'informations ou de points de vue sur un sujet ou un problème à résoudre, permettant de conclure ou de décider. L'échange peut avoir lieu entre formés ou entre formés et formateur(s).

La démonstration, le formateur présente un processus, une opération à réaliser, l'apprenant observe. L'observation, l'analyse critique, les échanges doivent être favorisés. Des répétitions sont mises en place. L'autoévaluation est sollicitée.

La manipulation d'objets, l'apprenant, en manipulant des éléments, développe des habiletés manuelles et perceptuelles. Elle peut être mise en place pour des stratégies de recherches de notions, d'identification de caractéristiques, de recherches de défauts...

L'expérimentation, l'apprenant réalise une activité avec plus ou moins de consignes. L'analyse des résultats de cette expérience lui permettra, seul ou en groupe, de tirer des conclusions.

L'entraînement, l'apprenant pratique de façon systématique une même activité d'apprentissage pour développer une aptitude, améliorer une performance. Des critères d'évaluation sont préalablement mis en place pour favoriser ces démarches d'autoévaluation et son autonomie.

L'enseignement assisté par ordinateur, un didacticiel propose des informations et des questions puis analyse les réponses de l'apprenant et relance sa réflexion.

L'enquête, technique efficace pour faire découvrir et observer la réalité. Elle demande à être préparée avant d'être réalisée.

En fin pour être en mesure d'assumer la mission d'enseignement qui est confié a

l'enseignant universitaire en Algérie, instruire, contribuer à l'enseignement et à l'éducation et à l'insertion social et professionnelle des étudiants, l'enseignant doit bénéficier.

Etude de cas

Objectif de l'étude : L'objectif de cette étude est de connaître l'importance de la formation pédagogique et son application chez l'enseignant universitaire dans la faculté des sciences économiques de l'université de Saida.

Méthodologie de l'étude : L'utilisation d'une approche descriptive était déterminante pour réaliser le but de cette recherche scientifique, où nous avons pris un échantillon questionné parmi les enseignants de la faculté des sciences économiques et commerciales.

80 questionnaires ont été adressés à cet échantillon, d'où 50 parmi ceux-ci ont fait l'objet de retour, pour analyser ce questionnaire, nous avons recouru à l'utilisation du Logiciel SPSS Version 22.

Le questionnaire a été divisé en deux parties :

Première partie : comporte des données concernant l'enseignant et se compose de 04 paragraphes ;

Deuxième partie : est divisée en deux axes :

Premier axe : montre l'importance de la pédagogie pour les enseignants,

Deuxième axe : montre l'application des méthodes d'enseignement et d'évaluation pédagogique par les enseignants.

Pour traiter les données recueillies du questionnaire, on a utilisé le logiciel SPSS V20.

Hypothèses de l'étude :

L'hypothèse principale :

H0 : L'enseignant universitaire de la faculté des sciences de l'université de Saida n'applique pas les méthodes et les techniques de la pédagogie,

H1 : L'enseignant universitaire de la faculté des sciences de l'université de Saida applique les méthodes et les techniques de la pédagogie.

Hypothèses secondaires:

Première hypothèse :

H0 : la pédagogie n'est pas importante chez L'enseignant universitaire,

H1 : la pédagogie est importante chez L'enseignant universitaire.

Deuxième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives dans l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du sexe.

H1 : il y a des différences significatives dans l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez

l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du sexe.

Troisième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives dans l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du grade.

H1 : il y a des différences significatives dans l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du grade.

Test de fiabilité : pour vérifier la fiabilité du questionnaire, on calcule le coefficient d'Alpha Cronbach

Tableau 01 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	16

A partir du tableau 01 on constate que « Alpha Cronbach » est égale à 0.778, ce qui concrétise la fiabilité du questionnaire.

Le traitement statistique :

Corrélation entre les deux volets :

Corrélations

		importance	application
importance	Corrélation de Pearson	1	,470**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	50	50
application	Corrélation de Pearson	,470**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	50	50

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

On remarque que la corrélation entre l'axe "importance" et l'axe "application" est moyenne selon le coefficient de Corrélation de Pearson est égal à 0.47 et elle est significative du fait que Sig est égale à 0.001, ce qui implique qu'on ne peut admettre une application de la pédagogie sans que cette dernière constitue un intérêt et une importance chez l'enseignant universitaire.

Test d'hypothèses :

L'hypothèse principale :

H0 : L'enseignant universitaire n'applique pas les méthodes et les techniques de la pédagogie.

H1 : L'enseignant universitaire applique les méthodes et les techniques de la pédagogie.

On compare la moyenne arithmétique du volet de l'application avec 0.5.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
application	50	,6520	,25813	,03650

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0.5					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
application	4,164	49	,000	,15200	,0786	,2254

Etant donné que sig= 0.000 donc on refuse l'hypothèse nulle et on accepte l'hypothèse alternative, c'est-à-dire que l'enseignant universitaire de la faculté des sciences économiques de Saida applique la pédagogie dans l'enseignement avec une moyenne de 65%.

Hypothèses secondaires :

Première hypothèse :

H0 : la pédagogie n'est pas importante chez L'enseignant universitaire.

H1 : la pédagogie est importante chez L'enseignant universitaire.

On compare la moyenne arithmétique du volet de l'importance avec 0.5.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
importance	50	,5867	,31269	,04422

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0.5					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
importance	1,960	49	,049	,08667	-,0022	,1755

Etant donné que sig= 0.049 donc on refuse l'hypothèse nulle et on accepte l'hypothèse alternative, c'est-à-dire que la pédagogie

est importante pour l'enseignant universitaire de la faculté des sciences

économiques de Saida avec une moyenne de 58%.

pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du sexe.

Deuxième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives de l'application des méthodes et des techniques de la

H1 : il y a des différences significatives de l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du sexe.

Statistiques de groupe

Genre de sexe		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
application	Homme	40	,6200	,26814	,04240
	Femme	10	,7800	,16865	,05333

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
ap Hypothèse de plic variances égales	3,980	,052	-1,792	48	,079	-,16000
atio Hypothèse de n variances inégales			-2,348	21,9	,028	-,16000

Etant donné que sig= 0.079 donc on accepte l'hypothèse nulle et on refuse l'hypothèse alternative, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de différences significatives de l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du sexe

méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du grade.

Troisième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives dans l'application des

H1 : il y a des différences significatives dans l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du grade.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,423	3	,141	1,485	,231
Intra-groupes	4,368	46	,095		
Total	4,791	49			

Etant donné que $\text{sig} = 0.231$ donc on accepte l'hypothèse nulle et on refuse l'hypothèse alternative, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de différences significatives de l'application des méthodes et des techniques de la pédagogie chez l'enseignant universitaire qui reviennent au critère du grade.

Conclusion :

les résultats obtenus montrent que la pédagogie est importante pour l'enseignant universitaire de la faculté des sciences économiques de l'université de saïda, ainsi que pour son application, mais pour que l'enseignant soit en mesure d'assumer la mission d'enseignement, instruire, contribuer à l'enseignement et l'éducation et à l'insertion sociale et professionnelle des étudiants, il doit bénéficier des formations et acquis des compétences relatives à ses missions, l'une des types de formations essentielles est la formation pédagogique qui permet à l'enseignant de devenir l'animateur de l'activité d'enseignement, ce qui rend nécessaire la codification de textes juridiques qui instaurent cette discipline au niveau des établissements universitaires.

Recommandations :

- La pédagogie doit être la préoccupation de tout enseignant, il ne

suffit pas qu'elle soit simplement considérée comme une connaissance acquise mais elle doit faire l'objet de concrétisation dans le champ de l'activité ;

- Faire de la pédagogie un module à enseigner dans l'ensemble des spécialités, surtout pour les étudiants de magister, et les doctorants du LMD ;
- Etablir des séminaires en pédagogie, en invitant des experts algériens et étrangers dans ce domaine.

Références :

1/ Le dico des définitions.

<http://lesdefinitions.fr/pedagogie>

2/ Pédagogie et didactique.

<http://www.eduquer-respect.fr/pedagogie-et-didactique/index.html>

3/ Définition du terme

pédagogie. <http://fr.wikipedia.org/wiki/P%C3%A9dagogie>

4/ Sylvie Grau, Enseigner un métier qui s'apprend, Cahiers pédagogiques, P 9, juillet 2010.

5/ Laure Endrizzi, savoir enseigner dans le supérieur : un enjeu d'excellence pédagogique, Dossier d'actualité veille et analyses • n° 64, • septembre 2011.

P1. [<http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?dossier=64&lang=fr>]

6/ <http://cms.ac-martinique.fr/discipline/sti1p1/file/ressource/thematique/methode/>

7/ La formation pédagogique des enseignants travaillant dans les établissements d'enseignement supérieur Par : André Salifou Daniel Lustin, Irina Rakobolskaya

8/ Les besoins de formation. pédagogique des enseignants. du supérieur, 1996, par : le Dr GANGBO Flore

9/ Intégration pédagogique des TIC en Afrique, 2009, par : Thierry Karsenti

10/ Recommandations pour la Formation Pédagogique des Enseignants de Médecine

Pr J. Barrier - Président du Conseil Pédagogique de la CIDMEF