

INSTITUTIONS, GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT

Améziane **FERGUENE** *
Stévën **COISSARD** **

Résumé

Les résultats pour le moins mitigés des politiques de stabilisation macroéconomique et d'ajustement structurel ont induit une prise de conscience de l'importance des paramètres extra économiques dans le processus de croissance. Dans ce contexte, la gouvernance (avec tout ce qu'elle recouvre comme équilibre des pouvoirs, gestion rationnelle des ressources, transparence des règles, implication de la société civile, etc.) est devenue une variable-clef dans l'analyse du développement des pays du Sud. Etroitement associée à celle d'institutions, cette notion de gouvernance, au-delà de son caractère polysémique, fait l'objet de débats contradictoires quant à l'usage qu'en font les organisations financières internationales. L'objet de cet article est d'approfondir les réflexions avancées dans le cadre de ces débats afin, notamment, de voir en quoi la «bonne gouvernance» peut être ou non une réponse appropriée à la problématique de la convergence économique au niveau international (autrement dit, la problématique du rattrapage des pays industrialisés par les pays en développement).

Mots clés

Croissance, Développement, Gouvernance, Institutions, Convergence conditionnelle.

Classification JEL : E02, O11, 055, 043

* Centre de recherches économiques sur la politique publique en économie de marché (CREPPEM), Université Pierre Mendès France, Grenoble 2

** Ecole supérieure de commerce IDRAC Lyon et Espace Europe (UPMF, Grenoble 2)

INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, en liaison avec la faiblesse persistante de l'activité économique dans le monde industrialisé (Europe et Japon surtout) et avec les difficultés d'un redémarrage durable de la croissance, les économistes redécouvrent l'importance du rôle des institutions dans la dynamique économique. Alors qu'auparavant les modèles dominants (ceux de R. Harrod / E. Domar et de R. Solow notamment) ne laissaient pas de place aux institutions, celles-ci sont désormais de plus en plus au centre des analyses et des réflexions.

Sur un autre plan, les résultats sensiblement différents des politiques de développement dans les pays du Sud ont incité de nombreux auteurs à se poser la question de savoir pourquoi certains pays (minoritaires il est vrai) sont engagés dans un processus de rattrapage, devenant des NPI (nouveaux pays industriels), alors que d'autres (nettement plus nombreux) stagnent, leur processus de développement connaissant maints blocages et dysfonctionnements. En essayant de répondre à cette question, l'une des pistes qu'ils ont privilégiée consiste à étudier de près les interactions entre structures politiques et performances économiques, c'est-à-dire à aborder le problème sous l'angle de la gouvernance.

Pour traiter cette problématique du rôle des institutions et de la gouvernance dans la croissance et le développement, nous retenons un plan en trois parties :

- La première sera consacrée aux définitions des principales notions. La définition sera assez complète en ce qui concerne celles d'«institutions» et de «gouvernance» (qui sont centrales ici) et plus succincte pour les notions liées que sont le «partenariat», la «régulation» et «co-régulation» et la «démocratie participative».

- Dans la seconde, nous verrons comment est appréhendée, dans la théorie économique, la relation entre institutions et croissance dans le cas général (pays développés, en transition ou encore en développement).

- Dans la troisième, en centrant la réflexion sur les pays du Sud, nous exposerons les grands axes de l'approche du développement en termes de «gouvernance», de plus en plus à l'œuvre non seulement dans les programmes des organisations internationales, mais aussi dans les analyses de nombreux théoriciens indépendants.

1. INSTITUTIONS, GOUVERNANCE ET NOTIONS LIEES : DEFINITIONS SUCCINCTES

11. Institutions

Au sens ordinaire, les «institutions» désignent des organisations dont la fonction est d'établir des règles de conduite et de fonctionnement dans un domaine de la vie sociale et de veiller à leur application. L'ART (Autorité de régulation des télécommunications) et le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) en sont deux exemples parmi d'autres en France; l'OMC (Organisation mondiale du commerce) en est un autre sur le plan international, etc. Ce sens ordinaire n'est toutefois pas le seul ni même celui que privilégie la théorie institutionnaliste.

Au sens des institutionnalistes et du premier d'entre eux, Th. Veblen (1857-1929), les institutions sont «*des habitudes mentales prédominantes, des façons très répandues de penser les rapports particuliers et les fonctions particulières de l'individu et de la société*» (Veblen, 1970, p. 125). En d'autres termes, les institutions définissent les coutumes, les usages, les règles de comportement, les principes juridiques, etc., qui fondent la vie des hommes en société.

Cette approche est celle que retiennent plusieurs courants actuels de l'analyse économique: le néo-institutionnalisme bien sûr, mais aussi l'école de la Régulation, celle des Conventions... Pour tous les auteurs qui s'inscrivent ou se reconnaissent dans ces courants, les institutions recouvrent des normes, des procédures, des conventions... à la fois officielles et non officielles, explicites ou implicites, codifiées ou tacites, qui sont à la base des comportements des acteurs de la vie économique. Ainsi appréhendées, elles ont un rôle particulièrement important pour comprendre le fonctionnement concret des marchés (des biens et des services, mais aussi du travail et des capitaux). Par ailleurs, ces mêmes institutions permettent de comprendre la persistance, à l'ère de la mondialisation, de différences socio-économiques notables entre les nations, dans la mesure où elles influencent, de manière significative, les politiques publiques des différents Etats.

Le renouveau de l'institutionnalisme dans les sciences sociales au cours des trente dernières années, a été accompagné par une multiplication de recherches proposant une analyse de la dynamique écono-

mique contemporaine fondée sur le rôle des institutions. Parmi celles-ci, deux méritent une mention spéciale:

– *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* de Douglas North (prix Nobel d’Economie en 1993), ouvrage publié en 1990 par Cambridge University Press, qui met en évidence clairement comment les performances des organisations économiques sont largement tributaires des évolutions institutionnelles.

– *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, de Peter Hall et David Soskice, ouvrage paru en 2001 chez Oxford University Press, qui montre comment les relations des entreprises avec leur environnement (administrations, institutions de formation et de recherche, partenaires sociaux, etc.) impriment une configuration particulière au capitalisme de chaque pays.

12. Gouvernance

La notion de gouvernance est apparue au début des années 80 dans les discours de spécialistes américains en management d’entreprises. A travers ce concept, ils entendaient traduire le passage, dans les sociétés industrialisées, à une nouvelle phase du capitalisme: passage d’un modèle managérial à un modèle patrimonial. «Corporate governance» est alors le terme utilisé pour définir les nouveaux rapports de force qui se font jour au sein des grandes entreprises, dans le sens de l’extension du pouvoir d’intervention des actionnaires sur la prise de décision, au détriment des managers. Au fil des années et singulièrement à partir de la fin de la décennie 80, le champ d’application de cette notion a été progressivement élargi :

-D’une part, en s’appliquant à d’autres organisations que les entreprises : universités, hôpitaux, services sociaux, collectivités publiques diverses... Pour toutes ces organisations, il s’agit de mettre en place ce que l’on appelle une «bonne gouvernance», c’est-à-dire un mode de gestion rationnel des ressources, fondé sur une maîtrise du processus de décision et une connaissance approfondie des motivations des différents acteurs qui détiennent, à des degrés divers, des parcelles de pouvoir. En somme, la question posée pour toutes les organisations, qu’elles soient privées ou publiques, est de savoir comment piloter, réguler et réformer (lorsque cela est nécessaire) des systèmes et des procédures de plus en plus complexes. Dans le cas précis du secteur public, la problématique introduite par la notion de gouvernance et

très discutée aujourd'hui, est de savoir si on doit (ou non) généraliser les prescriptions du New public management, c'est-à-dire appliquer aux administrations publiques un mode de gestion inspiré du modèle de management des entreprises privées.

-D'autre part, en s'étendant à d'autres zones de la planète que celles des pays industrialisés. Dans les pays en développement, la nécessité d'une «bonne gouvernance» a été introduite -sinon imposée- par les institutions financières internationales, en particulier la Banque mondiale (World Bank, 1992; 1999). Partant du constat que les projets de développement qu'elles financent échouent, dans bon nombre de cas, en raison des lourdeurs bureaucratiques et du poids du clientélisme, mais également en raison des détournements fréquents de l'aide extérieure, ces institutions ont conditionné, à partir des années 80/90, leurs nouveaux concours à la mise en œuvre des règles de la «good governance».

Concrètement, la «bonne gouvernance», telle que la Banque mondiale et le FMI la préconisent dans les pays en développement, recouvre un ensemble de règles en matière de gestion des projets de développement, avec comme maître mot la transparence, à la fois dans leur élaboration et dans leur évaluation (aux différentes étapes de leur exécution). Mais au-delà de cet aspect sur lequel existe un réel consensus, cette «bonne gouvernance» implique également toute une orientation d'inspiration libérale (désengagement de l'Etat au profit du secteur privé, restriction des dépenses publiques, forte ouverture économique internationale avec comme seul souci l'équilibre externe, etc.), qui est loin de faire l'unanimité parmi les théoriciens et les praticiens du développement et qui est souvent dénoncée comme un alibi pour faire passer les politiques libérales promues par le Consensus de Washington.

13. Partenariat

La notion de partenariat est utilisée en France, à partir de la fin des années 80, pour caractériser les nouvelles relations contractuelles qui, à la faveur de la décentralisation, se mettent en place entre l'Etat, les collectivités territoriales et des entreprises publiques (contrats Etat/Région, Etat/entreprise...). Elle sert également à traduire les nouveaux rapports qui se nouent entre les entreprises elles-mêmes : ces dernières, dans le contexte de l'intensification de la concurrence due à la

mondialisation, sont incitées à développer entre elles des programmes de coopération, de durée variable, notamment en matière de recherche - développement. Cette collaboration interentreprises ne se substitue pas aux anciens rapports de concurrence, elle s'y ajoute; c'est pourquoi ces nouveaux partenariats sont parfois traduits par le néologisme de coopération (contraction de coopération et de compétition).

Par ailleurs et de façon sans doute plus significative, la notion de partenariat désigne également les collaborations qui s'instaurent de plus en plus entre les secteurs public et privé. De ce point de vue, elle est étroitement complémentaire à celle de gouvernance qui, à la différence de la notion classique de gouvernement, implique l'abolition ou, tout au moins, la réduction progressive de la frontière entre les deux sphères, publique et privée.

14. Régulation et co-régulation

Sous l'effet des mutations technologiques et institutionnelles, le système économique devient de plus en plus complexe. A cause de cette complexité croissante, chacun des acteurs de la vie économique (entreprises, institutions de financement, institutions de formation, centres de recherche, administrations publiques, associations syndicales et professionnelles, etc.) se trouve enserré dans un tissu de relations fortes avec les autres acteurs, si fortes parfois qu'elles conditionnent son dynamisme voire sa survie. Comment ces relations s'organisent-elles concrètement et comment se négocient les partenariats et les compromis nécessaires entre les parties prenantes d'un projet, d'une opération ou d'un contrat? Telle est la problématique de l'approche en termes de régulation. Au niveau sectoriel, on le sait, diverses instances de régulation ont été mises en place, que ce soit en matière de finances (avec l'AMF, l'Autorité des marchés financiers), de télécommunications (avec l'ART), ou encore d'audio-visuel (avec le CSA). L'analyse du fonctionnement concret de ces institutions montre que les règles s'appliquent d'autant plus efficacement qu'elles sont le résultat d'une production conjointe des différents acteurs (entreprises, pouvoirs publics, associations du secteur...): d'où l'émergence récente de la notion de co-régulation qui tend de plus en plus à prendre le pas sur celle plus conventionnelle de régulation.

15. Démocratie participative

La démocratie participative traduit une aspiration de plus en plus forte des citoyens et des acteurs issus de la société civile, à une implication directe dans l'élaboration et la mise en application des politiques publiques aux différents niveaux de la vie sociale (sur les plans local, national et... international avec par exemple les mouvements altermondialistes). Cette notion parfois assimilée à l'idée de gouvernance par «le bas» est, d'un point de vue théorique, souvent opposée à celle de démocratie représentative qui, on le sait, écarte la participation citoyenne directe au profit de la délégation à des élus ayant la légitimité démocratique de représenter le peuple. Toutefois dans les faits force est de constater que, au niveau municipal notamment, démocraties participative et représentative ne sont pas nécessairement incompatibles. C'est ce que montrent, en tous cas, les exemples de régies de quartier et d'autres initiatives citoyennes locales en France, ainsi que, à l'étranger l'exemple de Porto Allègre (au Brésil) où, selon les échos qui nous sont parvenus des différentes réunions du Forum social mondial, les acteurs de la société civile interviennent activement dans la gestion municipale.

16. Autorité

Si à l'heure actuelle, les évolutions sont à la bonne gouvernance, au partenariat, à la co-régulation, à la démocratie participative, que reste-t-il alors de la notion d'autorité? En d'autres termes, quel en est le contenu? Dans les sociétés modernes (au sens démocratique du terme) on le sait, l'autorité est incarnée par des institutions ayant à leur tête des responsables ou représentants dont le pouvoir est incontesté puisque légitimé par la procédure suivant laquelle il a été conféré : soit l'élection par la base, soit la nomination par la hiérarchie selon des règles et des critères transparents. Le fait est qu'aujourd'hui, ce schéma est en train d'être sérieusement bousculé. Conséquence des transformations politiques et sociales des cinquante dernières années (généralisation de la scolarisation, qualification de la main-d'œuvre, complexification de l'emploi, émancipation de la femme, etc.), les subordonnés acceptent de moins en moins le rôle de simples exécutants des décisions prises à leur insu par les dirigeants. Aussi la notion d'autorité évolue-t-elle, de nos jours, vers un contenu moins

strictement hiérarchique, s'appuyant davantage sur la concertation et l'implication des acteurs de base au processus de prise de décision et de mise en application ce qui a été décidé.

2. LE ROLE DES INSTITUTIONS DANS LA CROISSANCE ECONOMIQUE

En situant la réflexion à un niveau général et en simplifiant beaucoup les données de la question, on peut dire qu'il existe deux grandes approches de la croissance économique: l'approche «naturaliste» d'une part et l'approche «institutionnaliste» d'autre part. Pour les tenants de la première, les conditions géographiques sont déterminantes dans l'explication de la croissance (dans sa faiblesse comme dans sa vigueur), alors que pour ceux de la seconde, ce sont les facteurs institutionnels qui jouent le rôle crucial.

Les études empiriques sur de longues périodes historiques, semblent conforter davantage l'approche institutionnaliste, mais ce n'est pas notre objet, ici, de trancher ce grand débat. L'important pour nous est de constater: premièrement qu'il existe de bonnes et de mauvaises institutions; deuxièmement que seules les premières favorisent le progrès socio-économique alors que les secondes le freinent, voire l'empêchent.

Comment les différentes théories économiques appréhendent-elles le rôle des institutions dans la dynamique économique? Pour y répondre, on abordera successivement: les théories de la croissance endogène, la théorie institutionnaliste proprement dite, la théorie de la régulation et enfin celle du public choice.

21. Le rôle des institutions selon les théories de la croissance endogène

Pour ses théoriciens (R.Lucas, P.Romer, Ph.Aghion et P.Howitt...), les principales sources de la croissance sont: l'accumulation des connaissances et du capital humain, l'apprentissage par l'expérience, les innovations technologiques, les infrastructures publiques (de formation, de recherche et de communication),... Tous ces éléments jouent un rôle déterminant dans la dynamique économique car ils engendrent ce que l'on appelle des «externalités positives», c'est-à-

dire des effets bénéfiques, sinon pour la société dans son ensemble, du moins pour beaucoup d'acteurs de la vie économique.

Or, il n'est pas dans la logique du marché de rémunérer les producteurs de ces externalités positives (notamment les externalités de connaissances). Les innovateurs ne reçoivent rien, en effet, qui soit la contrepartie marchande de leur découverte. Pour toucher des droits d'auteur, ils doivent protéger leurs inventions par des brevets, ce qui revient à opter pour une logique institutionnelle (de protection de la propriété) au lieu et place de la logique du marché (de laisser faire laisser aller). En outre, pour encourager les innovateurs, l'Etat peut actionner les mécanismes fiscaux en leur faveur, tout en mettant en place des infrastructures et des dispositifs juridiques favorables à la recherche-développement (quitte, en procédant ainsi, à contrarier les règles de la concurrence, comme cela a été le cas aux Etats-Unis avec l'arrêt des poursuites contre Microsoft accusé de fausser celles-ci).

De la même façon, mais dans le sens opposé, il n'est pas non plus dans la logique du marché de pénaliser les auteurs d'externalités négatives telle la pollution. Les pollueurs ne paient rien qui soit la contrepartie marchande des torts qu'ils causent à l'environnement. Là aussi, l'intervention de la puissance publique s'avère nécessaire : l'Etat, dans les pays développés, au nom de l'impératif écologique et donc de l'intérêt collectif à long terme, met en place des normes antipollution et impose des taxes aux entreprises contrevenantes. Ces dernières, que les défenseurs de la nature souhaitent étendre à tous les pays, ne sont pas un effet du libre jeu des lois du marché mais de l'intervention de l'autorité politique, l'Etat, ce qui relève d'une régulation institutionnelle.

En somme, pour les théoriciens de la croissance endogène (du moins de plusieurs d'entre eux), l'intervention publique est nécessaire pour limiter les externalités négatives et stimuler la production d'externalités positives. Le marché étant inopérant pour atteindre l'optimum social, l'action de l'Etat est essentielle pour modifier l'environnement institutionnel, dans un sens favorable à la croissance économique et au bien-être collectif. Par ce biais, on retrouve d'une certaine manière (implicitement en tous cas) la thèse centrale des théoriciens institutionnalistes qui affirment que les institutions, en influant sur les principaux facteurs de la croissance et en influençant les comportements des acteurs économiques, jouent un rôle central dans la dynamique de croissance économique.

22. Le rôle des institutions selon les économistes institutionnalistes

Outre D.North, P.Hall et D.Soskice déjà cités, on peut mentionner ici les travaux de : Th.Corei (1995); B.J.Loasby (1999); M.Rutherford (1996) et W.J. Samuels (1988). Pour ces économistes, ce n'est pas dans l'accumulation du capital (fût-il technologique et humain) qu'il faut chercher les principaux facteurs de la croissance à long terme, mais plutôt dans les institutions sociales (au sens indiqué précédemment de conventions, normes et procédures) qui régissent les relations entre acteurs. Ces institutions, produits de l'évolution sociale, jouent un rôle déterminant dans les niveaux des coûts de production et surtout de transaction (i.e. coûts de négociation des contrats, de recherche des prix pertinents...) et, par voie de conséquence, dans la rentabilité des activités économiques et les motivations des acteurs à les réaliser.

En d'autres termes et de façon plus précise les institutions, en définissant les règles du jeu économique, ont un impact important en termes d'incitations des acteurs économiques (individu, PME, grande firme...) à s'engager pleinement dans les activités qui sont au cœur de la croissance économique: production, investissement, formation, recherche, innovation... Par exemple, selon que la promotion sociale dans un pays donné, se fait sur la base de la compétence et du mérite ou, au contraire, sur celle de la naissance et/ou de l'appartenance à un clan (autrement dit sur la base du népotisme et/ou du favoritisme), les individus n'auront pas les mêmes motivations pour investir dans leur formation ni pour entreprendre, innover et prendre des risques, etc. Comme l'explique D.North (1990), si les institutions d'un pays sont telles que l'enrichissement passe principalement par la piraterie, les associations de pirates se multiplieront dans ce pays.

De ce point de vue, soulignons toute l'importance que revêt, dans la perspective institutionnaliste, la dimension législative et judiciaire dans la dynamique économique. En effet, en raison des contraintes liées à la rareté de certaines ressources, des conflits d'intérêt surgissent fréquemment entre individus et groupes d'individus, sans parler des conflits entre communautés humaines plus larges et plus ou moins structurées (classes, nations...). En l'absence de règles de droit admises par tous, ces conflits se règlent par la violence physique pure (privée ou collective), qui, par les destructions qu'elle provoque (sur les plans matériel et humain) et surtout par le climat d'incertitude

qu'elle instaure, est préjudiciable à la croissance économique ; d'où l'importance cruciale d'un système institutionnalisé de lois et de règles juridiques pour instaurer ou restaurer un niveau minimal d'ordre et de certitude, sans lequel aucune dynamique durable d'entreprises, d'investissements, de production... n'est possible.

Enfin, pour mettre davantage en valeur la place des institutions dans la compréhension des processus de croissance, il importe de préciser que l'évolution institutionnelle des sociétés est un phénomène relativement lent. Des institutions inefficaces, voire néfastes d'un point de vue économique, peuvent s'avérer résistantes à la réforme et au changement. En effet, une fois ancrées dans les pratiques, les conventions, normes et règles peuvent s'avérer difficiles à transformer, non seulement en raison des pesanteurs psychosociologiques auxquelles se heurte toute évolution, mais aussi en raison des intérêts qu'ont certains acteurs au maintien du statu quo institutionnel. Le corollaire en est évidemment un rythme de croissance faible, en tous cas inférieur à celui potentiellement possible, l'économie se développant alors en dessous de son régime optimal. Pour retrouver le sentier de croissance optimale, la réforme institutionnelle, comprise comme une construction de nouvelles règles du jeu (autorisant davantage de transparence, de stabilité et ...de confiance), devient alors indispensable.

23. Le rôle des institutions selon les théoriciens de la régulation

L'École de la régulation - M. Aglietta (1982); B. Billaudot (1996); R. Boyer et Y. Saillard (1995); A. Lipietz (1988) - a développé en France, à partir de la fin des années 70, une analyse originale de la dynamique de l'économie moderne, articulée autour de trois concepts centraux: régime d'accumulation, mode de régulation et formes institutionnelles, dont le dernier qui met en évidence l'importance de la relation entre institutions et croissance économique.

Les formes institutionnelles fondamentales identifiées par ces théoriciens sont au nombre de cinq. Ce sont (en reprenant B.Billaudot, 1996, pp.20-21) :

– La forme monétaire (ou forme de la contrainte monétaire), la monnaie étant considérée en tant que rapport social fondamental;

- La forme du rapport salarial (ou configuration du rapport salarial), le rapport salarial étant envisagé comme la modalité de rattachement du salarié à l'entreprise;
- La forme de la concurrence (ou mode d'organisation des «relations entre les différents centres d'accumulation fractionnés»);
- La forme de l'Etat (ou forme des interventions de l'Etat dans le domaine économique);
- La forme de l'adhésion au régime international (ou mode de relations entre l'Etat-nation et le reste du monde).

En appliquant cette grille d'analyse à la période de prospérité exceptionnelle que le monde occidental a connue après la Seconde Guerre Mondiale, les théoriciens de la régulation élaborent la notion de mode de croissance fordiste, dans laquelle les institutions tiennent une place importante, tellement importante au demeurant, que l'approche régulationniste est qualifiée, à juste titre, d'«approche historique et institutionnelle».

Ce mode de croissance fordiste se caractérise par un ensemble d'enchaînements vertueux réalisés grâce à l'action d'institutions spécifiques. Par exemple, au niveau du rapport salarial, l'indexation des salaires (sur la productivité), assurée dans le cadre institutionnel des négociations collectives, permet un partage des gains de productivité entre le capital et le travail. Ce partage, en favorisant une amélioration régulière du pouvoir d'achat des classes moyennes et populaires, induit une croissance, elle aussi régulière, de la demande de consommation et... de l'investissement (y compris de l'investissement des ménages dans l'immobilier), avec les effets positifs que cela a en termes de nouvelle expansion de la production, etc.

24. Le rôle des institutions selon la théorie du Public Choice

La théorie du Public Choice (ou des choix publics), s'est principalement développée aux Etats-Unis dans les années cinquante et soixante, notamment avec les travaux de James Buchanan (prix Nobel d'économie en 1986), Anthony Downs, Gordon Tullock, John Rawls et Mancur Olson, etc. Elle peut être définie comme une analyse économique des défaillances de l'Etat à travers le décalage entre «*ce que les gouvernements peuvent faire et ce que les gouvernants font*» (Buchanan, 1984a, p.11). En d'autres termes, elle met en évidence les échecs des gouvernements et des institutions sur certains aspects

lorsqu'ils sont soumis à l'évaluation d'un critère idéal d'efficacité et d'équité. Ainsi, l'homo-politicus représentant toute personne ayant un rôle dans la prise de décision, à la fois l'homme politique (candidat ou élu), le fonctionnaire, l'institution ou l'électeur, maximise sa propre utilité qui peut être différente de l'utilité collective.

Etant données ces caractéristiques, la théorie des choix publics utilise les outils et les modèles de la science économique: elle les applique à la politique, à l'économie publique et aux pouvoirs décisionnaires (gouvernements, institutions...), l'objectif étant de fournir une explication, une compréhension des interactions institutionnelles complexes à l'intérieur du système de prise de décision. Evidemment la question sous-jacente porte sur les effets de l'action des institutions sur la croissance, car si les principaux décideurs ne sont portés que par des intérêts propres ou particuliers, la croissance économique sera très inégale.

L'individualisme méthodologique, c'est-à-dire la démarche qui consiste à tenir compte des comportements des acteurs, de leurs motivations..., est privilégié. Chaque individu se détermine par sa fonction d'utilité exprimée par un ensemble de préférences. La question est alors de mettre ensemble des individus qui ont des préférences différentes. Au niveau économique, ce problème peut être réglé assez facilement: un individu préférant les bananes aux pommes pourra échanger ses pommes contre des bananes. Au niveau politique, l'échange est beaucoup plus complexe et a fait l'objet de travaux nombreux et divers: Theory of Justice (Rawls, 1971); La théorie de la bureaucratie (Tullock, 1965); La théorie économique de la démocratie (Downs, 1957). La théorie du Public Choice se décline par conséquent en plusieurs thèmes de recherche qui portent sur: le système électoral et des votes, la bureaucratie, le rôle des groupes de pression, la finance publique¹ ou encore la théorie des clubs².

Le premier thème renvoie aux questions de la légitimité du gouvernement et des élus: pour quelles raisons certains individus détiennent-ils des droits sur d'autres? La bureaucratie et les groupes de pression mettent en évidence les interactions entre l'intérêt public

¹ Voir Buchanan James and Musgrave Richard, 2000, *Public Finance and Public Choice: Two contrasting visions of the State*, MIT Press, second printing.

² Voir Buchanan James, 1965, "An economic theory of clubs", *Economica*, vol. 32, February, pp. 1-14

et les intérêts privés: existe-t-il un intérêt public commun à tous ou l'intérêt public est-il la somme de tous les intérêts privés? Cette question est primordiale pour déterminer la stratégie de croissance que doivent privilégier les institutions. Le problème est alors de définir quelles sont les actions susceptibles d'améliorer ou de détériorer la situation globale de la société. La théorie du Public Choice démontre l'impossibilité d'appliquer l'optimum de Pareto et met en avant le rôle des groupes de pression. Leurs actions sont particulièrement visibles dans la politique fiscale, la politique commerciale, le financement de projets de développement... et vont généralement à l'encontre de la croissance et du bien-être global de la société.

Georges Stigler (1971) expose le problème en analysant la réglementation comme «*un service échangé entre (d'une part) les décideurs politiques et les fonctionnaires (offreurs) et (d'autre part) les dirigeants des entreprises (demandeurs). Les offreurs cherchent à maximiser leur chance de réélection ou à obtenir de futurs postes dans les industries qu'ils ont sous tutelle. Les demandeurs souhaitent de leur côté se protéger de la concurrence, en particulier étrangère. Cette approche est connue sous le nom de théorie de la capture de la réglementation, parce que le régulateur devient un agent entièrement au service des intérêts des entreprises*».

Dans *The Calculus of Consent*, James Buchanan donne certains éléments de réponse sur ce que pourrait être la «*Politique d'une bonne société*» : en d'autres termes sur quelles bases devrait être fondée une bonne gouvernance. Avant toute chose, «*il est essentiel de comprendre que ce qui est désirable pour une personne ou toutes les personnes est différent de ce qui est désirable pour une structure institutionnelle*» (Buchanan, 1962). L'approche en termes de Public Choice, est orientée vers l'organisation institutionnelle de l'activité sociale et entretient une relation non dissimulée avec ce que les philosophes des Lumières préconisaient. Selon un principe largement accepté, on considère comme indispensable de tenir compte d'un ensemble de critères éthiques et moraux dans les choix publics. D'autre part les institutions doivent se placer au dessus de la seule réalité marchande basée sur la poursuite de l'intérêt individuel. En d'autres termes, elles doivent éviter les conflits d'intérêts en plaçant l'intérêt collectif au centre de leurs actions et en éliminant la possibilité, pour des individus ou des groupes spécifiques, d'imposer des coûts externes à l'ensemble des membres de la société. La nature

humaine étant ce qu'elle est, pour éviter la vision à court terme des décideurs politiques (le principal objectif d'un élu étant d'assurer sa propre réélection), Buchanan (1984b) propose de restreindre constitutionnellement le pouvoir des gouvernants. Il s'agirait d'établir des règles et des limites à l'intérieur desquelles les autorités politiques et les gouvernants pourraient agir, des réglementations qui empêcheraient les élus de faire prévaloir leurs intérêts personnels. Cette question est particulièrement importante dans la politique monétaire et fiscale. Ainsi, Buchanan propose une limite constitutionnelle à l'augmentation des taux d'imposition, des dépenses publiques ou encore de la taille du gouvernement, la nécessité de l'équilibre budgétaire ne devant jamais être perdue de vue... (Buchanan, 1984b).

Nous venons de voir comment les théories institutionnaliste, de la croissance endogène, de la régulation et des choix publics appréhendent la relation entre institutions et croissance. Il reste que d'un point de vue économique, toutes les institutions ne jouent pas un rôle positif. La question se pose alors, de savoir quelles sont les bonnes et les mauvaises institutions. Comment faire la distinction entre les deux catégories?

En répondant succinctement à cette question on peut dire qu'économiquement parlant, peuvent être qualifiées comme bonnes, les institutions qui remplissent les fonctions ou les critères suivants:

- Sur le plan juridique, elles garantissent le respect des droits de propriété pour chacun, quelle que soit sa classe sociale d'appartenance, ce qui théoriquement a pour effet de stimuler l'esprit d'entreprise et, partant, la participation de l'individu ou des groupes d'individus à la vie économique.

- Sur le plan politique, elles encadrent l'exercice du pouvoir par les élites et les détenteurs de l'autorité, avec pour finalité de les empêcher d'abuser de leurs prérogatives pour fausser les règles du jeu et, ainsi, s'approprier indûment le fruit des efforts des autres (par la corruption, les malversations, le népotisme, la bureaucratie...).

- Sur le plan social, elles favorisent une répartition équitable et rationnelle des revenus, afin d'éviter le double écueil d'une trop forte concentration des richesses entre les mains d'une minorité et d'une assistance excessive aux personnes et groupes en difficultés, le résultat étant en général une meilleure mobilisation des ressources et une plus grande participation de chacun à l'effort collectif.

– Sur le plan culturel et humain, elles promeuvent l'égalité des chances pour les différents membres de la collectivité, quelle que soit l'origine familiale et sociale de chacun; l'effet bénéfique ici étant généralement d'encourager les individus à s'impliquer activement dans leur formation (intellectuelle et professionnelle) et dans celle de leurs enfants.

En définitive, la question des institutions renvoie à celle des structures politiques. Celles-ci, selon leur degré de légitimité, leur caractère transparent ou non, le fait qu'elles favorisent la participation citoyenne ou non et donc selon le type de relations que les dirigeants de ces structures entretiennent avec la société civile, etc., influent substantiellement sur les performances économiques. En somme, à travers les institutions, c'est la problématique de la gouvernance qui est soulevée. Celle-ci se pose avec une acuité particulière dans un grand nombre de pays en développement, en raison notamment des comportements pour le moins contestables d'une bonne part de leurs élites politiques lorsqu'elles sont au pouvoir.

3. BONNE GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DANS LES PAYS DU SUD

Par rapport à l'approche néoclassique traditionnelle, les théories de la croissance endogène, en réhabilitant le rôle économique de l'Etat, constituent incontestablement un progrès. Pourtant elles présentent elles-mêmes quelques limites dont la plus importante est la non prise en compte des paramètres extra-économiques de la croissance en particulier les paramètres politiques (Malinvaud, 1997). En d'autres termes, le grand absent dans ces nouvelles théories de la croissance (et au demeurant dans l'ensemble des théories d'inspiration néoclassique) est l'environnement sociopolitique dans lequel les acteurs économiques évoluent : exercice du pouvoir, gestion des conflits sociaux, rapports de forces politiques, etc.

Toutefois, la prise de conscience de cette lacune pour récente qu'elle soit, est désormais réelle. Depuis une vingtaine d'années en effet, on assiste à une véritable redécouverte du sociopolitique par les économistes, en particulier les néoclassiques (les marxistes ayant toujours, pour leur part, intégré les rapports de pouvoir et les antagonismes sociaux dans leurs analyses de la dynamique économique du capitalisme). La multiplication, depuis le début des années 90, des

travaux sur la croissance intégrant l'impact des variables politiques et sociales (A.Alesina et R.Perroti, 1994; R.J.Barro, 1996; F.Limongi et A.Przeworski, 1993; A. Varoudakis, 1996), témoigne d'un retour à l'Economie politique au sens des fondateurs de l'Ecole classique.

Cette redécouverte de l'importance des dimensions politique et sociale du processus de croissance ne se limite cependant pas à la sphère conceptuelle et à des analyses théoriques. Les institutions financières internationales, pour des raisons qui leur sont propres, ont fortement contribué à cette prise en compte des aspects politiques et sociaux de la croissance économique. En raison des échecs qui ont souvent sanctionné les programmes d'ajustement structurel dans les pays en développement du Sud (et en transition de l'Est), la Banque Mondiale et le FMI en sont venus à revoir leur approche et à accorder une plus grande attention, à la fois aux modalités de mise en œuvre de leurs plans de stabilisation et, surtout, à leurs conséquences sociales et politiques.

C'est dans ce contexte (théorique et pratique à la fois) que ces deux institutions ont élaboré, à l'usage de ces pays, une nouvelle «économie politique de la réforme» qui a comme axe central la «bonne gouvernance», définie simplement comme l'ensemble des principes sains de gouvernement et comme «*la manière dont le pouvoir est exercé au regard d'une gestion (rationnelle) des ressources économiques et sociales d'un pays*» (World Bank, 1992).

Même si comme on l'a déjà souligné, l'orientation très libérale des politiques préconisées par la Banque mondiale et le FMI est discutable, cette notion de bonne gouvernance n'en est pas moins utile et intéressante dans l'optique d'une approche renouvelée du développement économique des pays du Sud. Nous allons donc en exposer les grandes lignes, mais non sans avoir mieux précisé, au préalable, cette idée de redécouverte des dimensions politique et sociale dans les analyses récentes de la croissance et du développement.

31. Importance de la dimension sociopolitique dans les recherches récentes et hypothèse de «convergence conditionnelle».

Une des questions centrales soulevée par le modèle de R. Solow (et largement débattue au sein de la communauté des économistes de la croissance et du développement) est celle du rattrapage des pays industriels du Nord par ceux en développement du Sud. Parmi les

partisans de son modèle, certains ont avancé l'hypothèse d'une «convergence conditionnelle», selon laquelle le rattrapage ne serait pas automatique, mais soumis à des conditions sociales et politiques quant à sa réalisation effective.

En d'autres termes, la question posée est la suivante: le rattrapage des pays riches par les pays pauvres ne serait-il pas aujourd'hui

Fondamentalement contrarié, non pas spécialement par des obstacles internes au processus économique lui-même, mais par la mauvaise gouvernance qui caractérise ces derniers pays? Par mauvaise gouvernance, il faut entendre principalement :

- Les pratiques de corruption, de prédation et de favoritisme;
- L'absence de régulation appropriée des rivalités sociales, religieuses et ethniques;
- Le non respect des droits de la personne humaine (dont le droit à la propriété);
- Les carences en matière de lutte contre la pauvreté et les inégalités etc.

Si tel est bien le cas (i.e. si les obstacles sont surtout d'ordre socio-politique), alors le processus de convergence redevient possible sinon probable, à condition d'instaurer dans les pays du Sud un mode de gouvernance de meilleure qualité, c'est-à-dire qui apporte des réponses appropriées aux problèmes ci-dessus soulevés. C'est en tous cas la perspective tracée par les tenants d'un modèle de Solow enrichi.

Cette hypothèse d'une convergence, sous conditions, d'une bonne gouvernance dans les pays en développement a été approfondie dans divers travaux d'économistes. Ces derniers se sont efforcés de cerner de près le poids et l'impact des variables sociopolitiques dans les dynamiques de croissance et de développement. Parmi ces travaux, citons :

– Alesina et Perroti (1994) qui, certes, n'établissent pas une réelle influence de la démocratie politique sur le développement économique (un régime autoritaire pouvant faire aussi bien ou aussi mal qu'un régime démocratique), mais mettent en évidence, en revanche, l'impact néfaste sur le processus de croissance économique de l'instabilité politique;

– Barro (1996) qui, au terme d'une étude empirique fine des relations entre démocratie et développement, établit un lien non linéaire entre les deux, lien qu'on peut résumer concrètement par la proposition suivante : si peu ou pas de démocratie est nuisible au

développement économique dans les pays du Sud comme ailleurs, trop de démocratie semble l'être également à cause des désordres qui en résultent souvent pendant toute une période qui peut être plus ou moins longue;

– Clague, Keefer, Knack et Olson (1996) qui insistent sur le rôle positif joué par le respect des droits de propriété dans le développement économique, que le régime politique soit de nature démocratique ou dictatoriale/autocratique;

– Varoudakis(1996) enfin qui, étudiant de près la relation entre les pratiques de gouvernement et le développement économique, montre clairement comment les pratiques de prédation (autrement dit de vol ou de pillage des biens publics) au sommet de l'Etat, entravent sinon bloquent complètement la croissance économique.

En définitive, à travers ces différents travaux, la proposition centrale qui se dégage – de façon explicite ou implicite – est la suivante : si les pays en développement adoptent des systèmes de gouvernance des affaires publiques de bonne qualité (i.e. basés sur la transparence, le respect des libertés publiques et des droits de propriété, la volonté d'éradiquer la corruption, etc.), il n'y a pas de doute que leurs rythmes de développement en soient accélérés, au point de rendre probable, voire très probable à long terme, l'hypothèse de la convergence et donc, le processus de rattrapage des pays économiquement avancés.

32. Une remise en cause des organisations économiques internationales

Conséquence des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des plans de stabilisation du FMI et d'ajustement structurel de la Banque mondiale, les critiques de ces deux institutions sont allées bon train depuis une vingtaine d'années. Ces critiques sont venues à la fois de l'extérieur et de l'intérieur de ces institutions, comme en témoignent l'ouvrage de J.Stiglitz (*La Grande désillusion*, traduction française chez Fayard en 2002) et celui moins connu de W.Easterly (*The Elusive Quest for Growth*, MIT Press, 2001), deux économistes qui ont longtemps exercé au sein de la World Bank.

321. La critique du Consensus de Washington

Dès 1995, de l'extérieur, Paul Krugman dénonce le *Consensus de Washington*, corpus idéologique formulé au début des années 1990 par l'économiste J. Williamson. Il regroupe autour du FMI et la Banque mondiale la plupart des ministres des Finances des pays industrialisés, les principaux fonds d'investissement, les grandes banques et divers think-tanks. Énoncée comme vérité absolue, la thèse centrale de ce corpus soutient que les pays en développement ne peuvent devenir prospères qu'en remplissant deux conditions: s'intégrer à l'économie mondiale en libéralisant leurs échanges; mettre en place une politique monétaire et budgétaire saine, ce qui veut dire éviter toute politique économique expansionniste synonyme d'une augmentation de la masse monétaire et/ou d'aggravation du déficit des finances publiques.

Pourtant clairement libre-échangiste, Paul Krugman (prix Nobel en 2008 et initiateur de la nouvelle théorie du commerce international) ne fait pas de l'intégration à l'économie mondiale une condition sine qua non au décollage économique. S'agissant de la politique économique, il s'inspire de l'analyse keynésienne et s'oppose au raisonnement selon lequel la stabilité monétaire et financière serait à l'origine de la prospérité³. En témoigne l'expérience de l'Argentine qui, bien qu'ayant respecté scrupuleusement pendant les années 90 les recommandations du FMI (allant jusqu'à instaurer la parité fixe entre sa monnaie et le dollar US), n'a pas échappé à une crise majeure au début des années 2000 et s'est retrouvée ruinée économiquement à la suite de cette crise.

Paul Krugman n'est pas seul à avoir critiqué les mesures préconisées par cette pensée unique. D.Rodrik également en a mis en évidence les inepties. Selon son analyse, le G7 (le groupe des sept pays les plus industrialisés) a fini par imposer ses propres normes de développement⁴ qui sont devenues celles des grandes organisations économiques internationales. Or, ces normes ne correspondent pas toujours aux conditions des pays en développement. Par exemple, le respect des normes exigées par l'OMC pour en devenir membre,

³ P. Krugman, «Can deflation be prevented?», *Fortune*, 29 February 1999.

⁴ D. Rodrik, «Non, la mondialisation ne favorise pas le développement, bien au contraire», *Courrier International*, n°545, 12 avril 2001.

nécessite des sommes supérieures au budget annuel de nombreux pays pauvres du Sud. Sur cette base, Rodrik remet en question les effets positifs du libre-échange sur la croissance de ces pays. Ainsi, bien que n'ayant pas la même analyse sur le libre-échange (malgré tout, Krugman croit à ses vertus, ce qui n'est pas le cas de Rodrik), tous deux ont en commun une position critique vis-à-vis de la pensée unique résumée dans le Consensus de Washington.

322. L'OMC, une vision erronée du libre-échange

Krugman est un adepte du libre-échange. «*Je comprends le principe des avantages comparatifs et je soutiens le libre-échange*» écrit-il dans «*Is Free Trade Passé?*», un article de 1987. Pour lui, s'il ne devait exister qu'une seule doctrine acceptée par tous les économistes, ce serait celle-ci. La participation au commerce international serait donc dans cette optique bénéfique à tous les pays. Seulement, le problème réside dans la façon dont le libre-échange est appréhendé. J.M. Siroën (2000), dans «*Existe-t-il une théorie hétérodoxe du libre-échange ?*», expose les différences entre la vision des économistes académiques et celle des institutions internationales telles que l'OMC et le FMI. Si les deux visions partagent la même croyance en la supériorité du libre-échange, elles divergent en revanche dans l'analyse qu'elles font de l'origine des gains associés à l'échange international.

Pour la théorie orthodoxe, c'est-à-dire la théorie économique depuis A.Smith et D.Ricardo, reprise aujourd'hui par les économistes académiques, les avantages que procure le commerce international aux participants se situent principalement du côté des importations. Par contre, selon les organisations internationales (OMC et FMI), les gains du libre-échange se trouvent du côté des exportations. Ainsi pour Siroën (2000), l'approche des économistes académiques (comme Krugman) du commerce international peut être résumée par le théorème suivant: «*dans un territoire où l'offre de facteurs est donnée et pleinement utilisée, l'ouverture à l'échange améliore le revenu si elle se traduit par un accroissement des importations*». Cette approche se situe dans le droit fil de l'analyse classique ricardienne, selon laquelle chaque pays doit se spécialiser dans la production des biens pour lesquels il possède un avantage comparatif. Dans cette optique, il

peut ainsi profiter de sa meilleure productivité dans la production d'un bien pour acheter davantage du bien qu'il ne produit pas.

En revanche, l'approche dominante aujourd'hui (qui est celle de l'OMC et du FMI) peut être formulée ainsi: *«dans un territoire où l'offre de facteurs potentielle est élastique par rapport à la production, l'ouverture à l'échange améliore la situation si elle se traduit par un accroissement des exportations»* (Siroën, 2000). Evidemment avec une telle formulation, il est plus facile de «vendre» le libre-échange et le commerce international. Cette différence peut paraître mince si elle en restait là, mais le problème est qu'elle modifie complètement les recommandations en matière de politique économique. Essentiellement productiviste, cette deuxième approche prône la réciprocité de l'ouverture commerciale alors que dans la vision classique ricardienne, *«il est toujours dans l'intérêt d'un pays de s'ouvrir quoi que fassent les autres»* (Siroën, 2000), la réciprocité n'étant pas une condition indispensable.

Par ailleurs, lors de sa participation aux débats sur la politique commerciale stratégique aux Etats-Unis, Paul Krugman a soutenu que même si le libre-échange a perdu de son aura (au profit notamment de la politique industrielle en Europe et du protectionnisme en Asie du Sud-Est), il reste la meilleure des politiques applicables. Sur cette base, il se montre réservé vis à vis des accords multilatéraux qui, en raison des clauses de protection (subventions, mesures anti-dumping, clauses de sauvegarde...) qu'ils comportent, ne peuvent conduire, à court terme, qu'à une réduction du bien-être global des pays concernés.

Nous pourrions poursuivre l'exposé des analyses critiquant les organisations internationales, mais ces deux arguments nous semblent suffisants pour souligner les limites de leur approche du développement économique, fondée principalement sur l'insertion dans le commerce international. Certes, on peut reconnaître à une telle orientation quelques avantages en termes d'extension de marchés, d'économies d'échelle et de gains de productivité. Toutefois, ces avantages ne se concrétisent pas pour les pays en développement faiblement compétitifs, en tous cas pas dans les conditions établies par l'OMC, ni grâce aux politiques qu'elle préconise.

Finalement, la bonne gouvernance n'est pas forcément celle prônée dans le cadre de la pensée unique des grandes institutions internationales. Pour preuve, il suffit de constater les difficultés rencon-

trées par la plupart des pays du Sud ayant appliqué les recommandations du FMI ou de la Banque mondiale. La vision du tout économique ou plus exactement du tout productiviste, «vendue» par les organisations internationales, n'est plus soutenable. Aussi est-il devenu urgent de définir ce que doit être une «bonne gouvernance» à l'usage des pays en développement.

33. La bonne gouvernance, une voie de rénovation des approches et des pratiques de développement au Sud

Les critiques adressées aux conceptions traditionnelles de développement ont indéniablement produit leurs effets puisque désormais, l'approche purement économique est abandonnée par les deux principales organisations internationales en la matière (Banque mondiale et FMI), au profit d'une plus grande attention accordée aux retombées sociales et politiques de leurs plans de stabilisation (macro-économique) et d'ajustement (structurel), ainsi qu'au contexte et aux modalités institutionnelles de leur mise ne œuvre. Bref, pour la Banque mondiale comme pour le FMI, la «bonne gouvernance» est désormais le maître mot de la lutte contre la pauvreté, comme elle est, plus largement, le concept-clé de la réponse qu'il convient d'apporter au défi du développement dans le contexte de la globalisation.

Concrètement que recouvre cette évolution? Au niveau élémentaire, on l'a vu, la «bonne gouvernance» est associée à un ensemble de principes de gestion des affaires publiques parmi lesquels le respect des droits de la personne humaine, la transparence et la lutte contre la corruption figurent en première place. Aussi, la mise en application de ces principes est-elle devenue l'une des conditions majeures pour accéder à l'aide financière internationale.

Toutefois ce premier aspect n'est pas le seul. En suivant les auteurs qui ont approfondi l'analyse de cette notion –dont les travaux inspirent dans une grande mesure la Banque mondiale et le FMI– on peut dire que la «bonne gouvernance» se décline à travers trois questions centrales portant sur la conception et la conduite des politiques de développement et sur la gestion des affaires de l'Etat aux différents échelons de l'organisation administrative (J.Isham, D.Kaufmann, L.H. Pritchett, 1997) :

– La première question concerne la nature des politiques publiques: lesquelles mettre en œuvre qui soient de nature à exercer une

influence positive -suffisamment forte- sur les mécanismes de la croissance économique?

– La deuxième porte sur les modes de prise de décision et d'exécution des mesures arrêtées: comment les décisions, en matière de politique économique (conjoncturelle) et en matière de réformes structurelles, sont-elles élaborées et appliquées concrètement à chaque niveau d'exécution?

– La troisième touche à l'évaluation de l'efficacité des choix et des orientations des politiques publiques: dans quelle mesure les décisions prises et effectivement appliquées permettent-elles de réaliser les objectifs précis poursuivis et, au-delà, dans quelle mesure sont-elles efficaces pour dynamiser le processus de croissance et de développement du pays concerné?

C'est à l'aune des réponses à ces trois questions que la Banque mondiale et le FMI mais aussi les autres institutions financières internationales (BERD, par exemple, pour les pays en transition d'Europe centrale et orientale), apprécient désormais, dans le cadre de leur nouvelle approche, la qualité de la gouvernance qui caractérise un pays. Selon que cette qualité est jugée bonne ou mauvaise, les nouveaux crédits sont octroyés ou pas aux pays demandeurs.

Qu'en est-il de cette nouvelle approche du développement, fondée sur la gouvernance et une réelle attention reconnue au rôle de la dimension sociopolitique, dans les processus économiques? Il est clair que la problématique en termes de gouvernance va dans le sens d'une meilleure prise en compte des spécificités des différents pays, qu'elles soient institutionnelles, culturelles et bien entendu, sociopolitiques. De ce point de vue, elle constitue indéniablement un progrès dans la compréhension des processus de développement, quand bien même on ne partage pas le credo libéral des institutions financières internationales. Ceci étant, on peut émettre deux réserves à l'encontre de cette approche, l'une sur le plan conceptuel, l'autre sur celui de l'application concrète :

-Sur le plan de l'approche intellectuelle, la réserve porte sur la démarche même qui consiste à intégrer dans des raisonnements économiques (voire dans des modèles économétriques) des paramètres qui se prêtent difficilement à la mesure et à la quantification. Comment, en effet, évaluer statistiquement l'impact sur la croissance de telle ou telle institution sociopolitique? Certes, même insuffisante, la prise en compte par l'analyse économique de l'influence des variables extra-

économiques, autorise une vision du développement comme dynamique sociale globale et donc, une meilleure maîtrise des processus en cause.

Toutefois, la limite vient de ce que l'économiste (et avec lui le responsable du FMI ou de la Banque mondiale qui le conseille) ne parvient pas à traiter réellement les données sociopolitiques, culturelles, institutionnelles..., comme variables distinctes, dans leur nature et leur action, des variables économiques. A cause de cela, cette démarche est souvent contestée par les spécialistes des autres disciplines sociales: ils lui reprochent de rester trop fidèle à la logique économique, laquelle, en privilégiant la quantité au détriment de la qualité, passerait à côté de l'essentiel dans la compréhension des évolutions sociales et sociétales.

De ce point de vue, le grand défi que doit relever aujourd'hui la communauté des économistes de la croissance et du développement est le suivant : comment intégrer, dans les théories et les modèles de croissance et de développement, le rôle spécifique de variables aussi diverses que les institutions politiques, les traditions culturelles et symboliques, les oppositions sociales et ethniques, etc.? Et conséquemment, comment établir clairement la distinction entre les variables qui contribuent positivement à la dynamique de croissance et de développement et celles qui au contraire la freinent ou même la bloquent?

-Sur le plan de l'application concrète, la réserve porte sur la légitimité des nouvelles prérogatives, conférées aux institutions financières internationales, en matière d'appréciation de la qualité de la gouvernance des pays. Avec la nouvelle conditionnalité (citée plus haut), les crédits sont accordés ou non à un pays donné, selon l'appréciation que la Banque mondiale et le FMI font des efforts que déploie ce pays dans le domaine de la gouvernance (i.e. dépenses publiques, respect des libertés démocratiques, stabilité politique, transparence, lutte contre la corruption...). Or, sur quelle légitimité repose cette extension au domaine politique du champ de compétence des institutions de Bretton Woods?

Sans doute l'approche par la gouvernance dans l'octroi des crédits, a comme avantage d'adapter les programmes d'assistance financière aux contextes économique et sociopolitique du pays concerné. Ainsi s'agissant de l'Afrique Noire, la Banque mondiale a fait des efforts louables depuis une quinzaine d'années pour mieux articuler les

projets de développement avec les spécificités institutionnelles, politiques et socioculturelles des pays où elle intervient (mobilisation des solidarités ethniques et religieuses, valorisation du patrimoine culturel, réhabilitation des savoir-faire traditionnels, etc.).

Toutefois, la limite de cette approche est qu'elle étend de manière excessive le pouvoir d'intervention des organisations financières internationales. Celles-ci n'hésitent plus désormais à émettre des jugements sur des points aussi sensibles que variés dans la conduite des affaires des nations: système de gouvernement, textes constitutionnels, importance du secteur économique public, règles de prudence en matière de financement bancaire... Or, à supposer que ces organisations aient les compétences techniques pour porter des jugements autorisés sur des questions aussi diverses (ce qui reste à vérifier), il leur manque assurément la légitimité politique nécessaire pour s'immiscer aussi intimement dans le fonctionnement interne des nations.

CONCLUSION

En fin de compte, soixante ans après la parution de l'ouvrage majeur de J.M. Keynes et en dépit de l'évolution récente de l'économie mondiale, l'Etat semble retrouver une place centrale dans les questions de croissance et développement. Néanmoins certains garde-fous, soulignés notamment par la théorie du Public Choice, sont essentiels à la mise en œuvre de la «bonne gouvernance» et par voie de conséquence au rattrapage des pays industriels du Nord par les pays en développement du Sud. Les questions d'ordre institutionnel sont toutes aussi importantes que les questions économiques. A condition d'être à même de dépasser les problèmes sociopolitiques et de mettre en œuvre une «bonne gouvernance», la convergence est envisageable, les exemples le démontrant sont de moins en moins exceptionnels. Reste la question de savoir si les classes dirigeantes des pays en développement jusqu'ici mal gouvernés, accepteront de mettre en œuvre ces changements nécessaires ou si elles choisiront, au contraire, de continuer à privilégier leurs propres intérêts privés au détriment de l'intérêt général. C'est l'avenir qui le dira.

Références bibliographiques

- Aglietta M.**, 1982. «Régulation et crise du capitalisme», Calmann Lévy (2^{ème} édition), Paris.
- Alesina A. & Perotti R.**, 1994. “The political Economy of Growth: A Critical Survey of the Recent Literature “, *The World Bank Economic Review*.
- Barro R. J.**, 1996. “Democracy and Growth”, *Journal of Economic Growth*.
- Billaudot B.**, 1996. «L’ordre économique de la société moderne», L’Harmattan, Paris.
- Boyer R. & Saillard Y.** (eds.), 1995. «Théorie de la régulation: l’état des savoirs», La Découverte, Paris.
- Buchanan J. M. & Tullock G.**, 1962. “The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy”, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Buchanan J. M.**, 1984a. “Politics without Romance: A Sketch of Positive Public Choice Theory and its Normative Implications”, in *The Theory of Public Choice-II*, edited by James Buchanan and Robert Tollison, University of Michigan Press.
- Buchanan J. M.**, 1984b. “Constitutional Restrictions on the Power Government”, in *The Theory of Public Choice-II*, edited by James Buchanan and Robert Tollison, University of Michigan Press.
- Clague C., Keefer P., Knack S. & Olson M.**, 1996. “Property and Contract Rights under Democracy and Dictatorship”, *Journal of Economic Growth*, Vol. 1, n°2.
- Corei T.**, 1995. «l’Economie institutionnaliste : les fondateurs», Economica, Paris.
- Easterly W.**, 2001. “The Elusive Quest for Growth: Economists’ Adventures and Misadventures in the Tropics”, MIT Press.
- Hall P. & Soskice D.**, 2001. “Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage”, Oxford University Press.
- Isham J., Kaufmann D. & Pritchett L.**, 1997. “Civil liberties, Democracy and The Performances of Government Projects”, *The World Bank Economic Review*, vol.11, n°2.
- Krugman P.**, 1987. «Is Free Trade Passé?», *Economic Perspectives*, Vol.1, Number 2, pp. 131-144.

- Krugman P.**, 1999. «Can deflation be prevented?», *Fortune*, February 29.
- Limongi F. & Przeworski A.**, 1993. “Political Regimes and Economic Growth”, *Journal of Economic Perspectives*.
- Lipietz A.**, 1988. «La trame, la chaîne et la régulation: outils pour les sciences sociales», Communication au Colloque international sur la théorie de la Régulation, Barcelone, 16-18/6 juin (publication CEPRE-MAP, n°8816, Paris).
- Loasby B.J.**, 1999. “Knowledge, Institutions and Evolution in Economics”, Routledge, London and New York.
- North D.**, 1990. «Institutions, Institutional Change and Economic Performance», Cambridge University Press.
- Rodrik D.**, 2001. «Non, la mondialisation ne favorise pas le développement, bien au contraire», *Courrier International*, n°545, 12 avril.
- Rutherford M.**, 1996. “Institutions in Economics: The Old and the New Institutionalism”, Cambridge University Press.
- Stigler G.**, 1971. “The Theory of Economic Regulation”, *Journal of Economics and Management Science*, n° 2, pp. 3-21.
- Stiglitz J.E.**, 2002. «La grande désillusion: échecs de la mondialisation», éd. Fayard, Paris.
- Siroën J.M.**, 2000. «Existe-t-il une théorie hétérodoxe du libre-échange» http://www.dauphine.fr/eurisco/eur_wp/JMS_heterodoxie.pdf
- Varoudakis A.**, 1996. «Régimes démocratiques et croissance : théorie et estimations», *Revue Economique*.
- Veblen Th.**, 1970. «Théories de la classe de loisir», édition Gallimard.
- World Bank**, 1992. “Governance and Development”, Washington, D.C.
- World Bank**, 2000. “Entering the 21st Century”, *World Development Report 1999-2000*, published for World Bank by Oxford University Press, New York.

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DU MARCHE EN ALGERIE

Boukhalfa **BENAMAR***

Résumé

Cet article analyse l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises dans le contexte particulier d'un pays en développement. Il s'agit de mesurer simultanément l'impact relatif des facteurs de l'industrie et des facteurs internes sur l'innovation et la performance des entreprises au sein d'un marché faiblement compétitif. Le secteur des entreprises agroalimentaires émergentes (privées) en Algérie constitue le cadre empirique de la recherche. A partir des deux approches dominant le champ du management stratégique, le schéma d'analyse porterien et l'approche par les ressources (RBV), un modèle conceptuel composite est proposé. Nous montrons que l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises évoluant sur un marché émergent est influencée principalement par les facteurs externes et les ressources tangibles. Un échantillon de 31 entreprises agroalimentaires émergentes et la méthode statistique Partial Least Square sont mobilisés pour tester les hypothèses. Les résultats de l'analyse statistique sont ensuite discutés et relativisés à la lumière des fondements théoriques et des spécificités empiriques de la recherche.

Mots clés

Avantage concurrentiel, marché émergent, entreprises agroalimentaires, Algérie.

Classification JEL : L66, L10, L22, O31, O55.

* Docteur en Management stratégique. Unité mixte de recherche «Moisa», SupAgro Montpellier. 2, Place Pierre Viala 34060 Montpellier France.
E-mail : benamar@supagro.inra.fr . Tél : +334 99 61 20 58. Fax : +334 67 63 54 09.

1. INTRODUCTION

En management stratégique, le milieu des années quatre vingts marque la naissance d'une nouvelle approche théorique de l'avantage concurrentiel avec la parution de l'article séminal de Wernerfelt (1984). Longtemps dominée par les approches industrielles, l'analyse de l'avantage concurrentiel a connu un développement considérable ces vingt dernières années avec l'émergence d'une approche basée sur les ressources (RBV). Si l'approche industrielle part des facteurs externes à l'entreprise pour expliquer cet avantage, la RBV privilégie une analyse interne en mettant en avant l'hétérogénéité des ressources entre les firmes. Les rares tentatives de synthèse de ces deux approches (Amit et Schoemaker, 1993; Spanos et Lioukas, 2001) n'ont toujours pas réussi à asseoir un consensus théorique sur l'origine de l'avantage concurrentiel dans le contexte des pays avancés (Hadida, 2002). Aujourd'hui, la recherche d'un consensus théorique sur la question de l'origine de la performance se trouve compromise avec les tendances à la polarisation des deux approches. Des efforts d'approfondissement et de raffinement de la RBV ont donné lieu à l'émergence d'approches basées sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1990) et les connaissances (Grant, 1996), creusant ainsi l'écart avec les approches externes.

Comment expliquer le fait que la recherche en management stratégique se soit détournée de l'approche externe pour se centrer sur l'analyse interne de l'avantage concurrentiel des entreprises¹? Certains auteurs mettent en avant une certaine « naïveté » des chercheurs en affirmant "Quels drôles d'ingénieurs que l'économiste et le gestionnaire qui, dans le champ de la stratégie d'entreprise, ont historiquement choisi de se focaliser d'abord sur les conditions extérieures. C'est seulement dans un second temps que l'on se préoccupera de ce qui se passe dans le ballon (entreprise) lui-même..." (Durand, 1997). Cette affirmation semble relever plus du constat que de l'analyse. En effet, si le regard porté sur la stratégie a changé de perspective, c'est parce que dans les pays industrialisés l'objet (ballon) analysé et son environnement ont évolué (Stieglitz et Heine, 2007). Autrement dit, le paradigme de la concurrence a changé et par conséquent l'analyse de

¹ Dans cette recherche nous utilisons indifféremment les termes entreprises et firmes.

l'avantage concurrentiel s'est « déplacée » à un niveau supérieur, celui de la combinaison des ressources (Reynaud, 2001).

La question qui nous intéresse ici propose de situer la réflexion dans un autre contexte, celui des pays en développement (PVD) : autrement dit l'analyse de l'avantage concurrentiel dans un marché émergent ou encore dans un environnement faiblement compétitif. Nous tenons à préciser que cette contribution ne se situe pas au niveau théorique mais empirique. Malheureusement, très peu d'études relevant du management stratégique sont consacrées aux firmes des PVD et les rares contributions qui existent placent la dimension institutionnelle au cœur de leur analyse (Hoskisson et al. 2000; Wright et al. 2005). Pour analyser l'origine de l'avantage concurrentiel dans un contexte de PVD, nous nous intéressons à la période post-socialiste de l'économie algérienne. Cette période se caractérise par l'émergence puis le développement d'entreprises du secteur privé. Contrairement aux entreprises publiques longtemps restées en position de monopole, ces entreprises sont dynamiques, affichent des niveaux de performance relativement élevés et pour certaines d'entre elles, déploient d'importants efforts en matière d'innovation.

2. Les origines de l'avantage concurrentiel

Les travaux académiques traitant de la stratégie d'entreprise font souvent référence à la performance et aux conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel par les firmes. Leur raisonnement porte moins sur l'objectif des firmes que sur les moyens de l'atteindre. L'approche industrielle représentée en management stratégique par les travaux de M. Porter, part de facteurs exogènes pour expliquer la performance des firmes, alors que d'autres empruntent une logique inverse². C'est ainsi que la théorie des ressources explique l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques³ par les firmes (Barney, 1991).

² On retrouve ici une analogie avec les controverses qui animent le débat sur les rôles respectifs des gènes et de l'environnement (éducation) dans le comportement humain.

³ Selon Barney (1991) les ressources stratégiques doivent avoir de la valeur, être rares, inimitables et difficilement substituables.

La profusion d'articles théoriques et empiriques portant sur la RBV depuis son «inauguration» dans le milieu des années quatre vingt avec les contributions de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1991) a atteint son paroxysme vers la fin des années 1990. L'article de Barney (1991) est souvent présenté comme l'article séminal de la RBV après celui -moins formalisé- de Wernerfelt (1984). Barney (1991) définit la valeur et la rareté des ressources pour l'acquisition et l'imitabilité et la substituabilité pour la durabilité de l'avantage concurrentiel. Rumelt (1984), Barney (1991), Dierickx et Cool (1989) entre autres, ont contribué de façon substantielle au développement de la RBV dans le champ du management stratégique.

Les tentatives de développement et de raffinement de la RBV ont été proposées par Makadok (2003), Johnson et Hoopes (2003) et Peteraf et Bergen (2003). Barney et Mackey (2005) notent que la RBV a été souvent critiquée par le passé⁴ en raison de la difficulté de mesure des ressources mais que des travaux récents et « savants » ont pu démontrer le contraire en mesurant l'hétérogénéité des ressources. En revanche, les articles de Priem et Butler (2001a, 2001b) sont plus critiques puisqu'ils mettent en avant le caractère tautologique de la RBV : une stratégie de création de valeur est basée sur des ressources ayant de la valeur. Ce constat est conforté par Hoopes et al. (2003) qui notent que moins de 4% des articles empiriques publiés dans 6 revues académiques⁵ testent plus de deux variables clés de la RBV. Plus récemment, Newbert (2007) tempère les affirmations de Barney et Mackey (2005). Les résultats de Newbert (2007) montrent que seulement 53% des tests statistiques valident les fondements théoriques de la RBV. Alors qu'un tel résultat peut paraître «inconfortablement bas» pour les défenseurs de la RBV, Newbert (2007) souligne qu'il est proche (47%) de celui auquel David et Han (2004) sont parvenus en analysant la validité empirique de la théorie des coûts de transaction.

L'analyse de l'avantage concurrentiel dans des environnements faible-ment compétitifs qui caractérisent les PVD n'a pas été suffisamment traitée par la littérature en management stratégique. Récemment, un effort de conceptualisation du champ de la stratégie

⁴ D'importantes faiblesses conceptuelles liées à la RBV ont été soulignées notamment par Conner (1991), Doz (1994), Collis (1994), Meschi (1999), Williamson (1999) et Rouse et Daellenbach (1999). Ces faiblesses sont reflétées dans les difficultés d'applications empiriques des principaux concepts théoriques.

⁵ (SMJ, ASQ, AMJ, MS, OS, JOM) de 1990 à 2002.

dans les PVD a été fourni pour la première fois par Hoskisson et al. (2000): quatre perspectives conceptuelles -théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, RBV et théorie institutionnelle- ont été analysées par ces auteurs dans 64 pays. En empruntant la même démarche analytique, d'autres recherches plus ciblées ont concerné des pays d'Asie et d'Europe Est-Centrale (Peng et al. 2001; Meyer et Peng, 2004). La question principale posée par ces recherches est d'évaluer si les théories et les méthodologies utilisées dans les pays avancés conviennent aux contextes socioéconomiques des firmes des PVD. Parmi les quatre perspectives examinées, la théorie institutionnelle semble dominer les thématiques de recherche dans les PVD. En revanche la question de l'avantage concurrentiel des firmes est très rarement examinée⁶. Dans leur contribution exhaustive Hoskisson et al. (2000) reconnaissent que "...little research using a resource-based-view framework has examined strategy differences in the social context of emerging economies". Une des raisons évoquées à ce sujet "is that data and methodological issues plague strategy researchers in rapid-growth developing and transition economies" (Hoskisson et al. 2000). C'est à ces insuffisances que cette recherche ambitionne d'apporter des éléments de réponse.

3. Les spécificités du contexte et les hypothèses

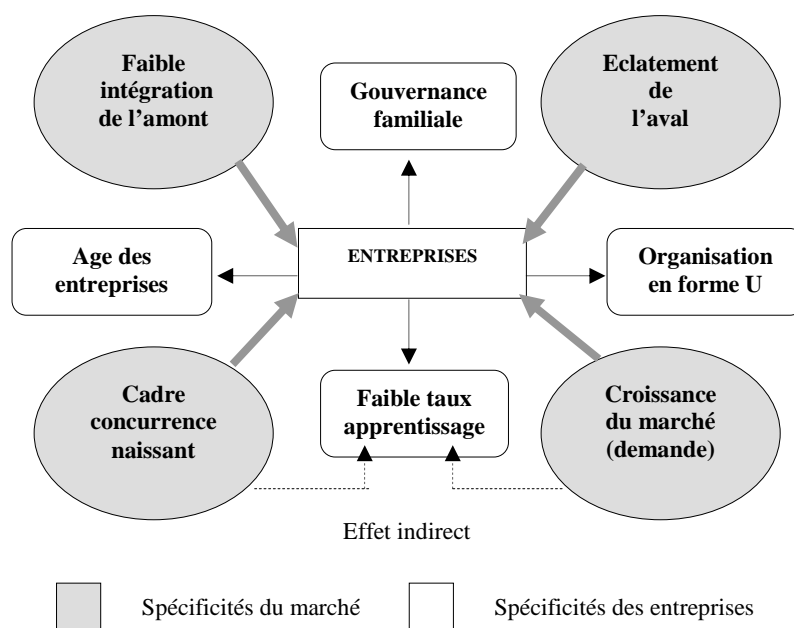
Pour analyser l'avantage concurrentiel dans un environnement faiblement compétitif, nous nous appuyons sur la récente émergence et le dynamisme des entreprises agroalimentaires privées en Algérie. L'industrie agroalimentaire du pays est sans doute l'un des secteurs qui a suscité le plus d'intérêt pour l'investissement privé en raison de la place qu'occupe l'alimentation (environ 45%) dans les dépenses des ménages (ONS, 2000). Pour saisir les nombreuses opportunités que recèle ce marché, les entreprises agroalimentaires privées ont massivement investi ce secteur dès les premières années de la libéralisation de l'économie. L'émergence d'une classe moyenne, la féminisation progressive de la population active et les mouvements d'urbanisations apparus ces dix dernières années ont fortement influencé la demande

⁶ Par exemple, dans les deux numéros spéciaux édités par l'Academy of Management Journal en 2000 et le Journal of Management Studies en 2005 consacrés aux PVD (21 articles), aucun n'a examiné la question de l'origine de l'avantage concurrentiel.

en produits agroalimentaires transformés. Pour faire face, les entreprises agroalimentaires privées ont vu leur production augmenter de 38% par an en moyenne entre 1995 et 2005. Durant cette même période, la valeur ajoutée agroalimentaire privée a doublé et ce au détriment des entreprises publiques. En 2005 la productivité du travail, mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée produite et la masse salariale, était de 11 dans le secteur privé alors qu'elle ne dépassait pas 2 dans le secteur public.

Pour expliquer la spécificité du marché dans un contexte de PVD nous proposons d'analyser les caractéristiques des entreprises et du marché agroalimentaire en Algérie. Ces caractéristiques sont schématisées sur la figure 1.

Figure 1 : Spécificités des entreprises et du marché agroalimentaires en Algérie



Source : auteur, 2008

En dépit des opportunités de croissance du marché agroalimentaire, l'intensité concurrentielle reste «moyenne» voire même «faible» dans certaines branches d'activités. Ces affirmations traduisent la perception des chefs d'entreprises de leur environnement concurrentiel. En d'autres termes et au sens évolutionniste, la sélection naturelle est plutôt «lâche» qu'«étroite» ce qui confère au marché un caractère contestable (Baumol, Panzar et Willig, 1982). La faible attractivité de l'Algérie en termes d'IDE et la récente ouverture du marché à la concurrence peuvent expliquer la faible intensité concurrentielle du marché.

Au delà de la faible intensité concurrentielle, le marché agroalimentaire en Algérie se distingue aussi par l'éclatement des circuits de distribution suite à la disparition des grandes surfaces publiques dans les années 1990. L'absence des marques de distributeurs témoigne de la faible structuration de la partie aval de la filière. L'éclatement des circuits de distribution confère aux entreprises un fort pouvoir de négociation. L'éclatement de la partie aval s'accompagne aussi d'une faible intégration de l'amont en raison de la faiblesse des productions nationales en produits agricoles. Ceci accroît donc la dépendance des entreprises vis-à-vis des fournisseurs étrangers.

Au niveau interne c'est-à-dire des ressources, l'une des principales caractéristiques des entreprises algériennes concerne (selon les mêmes chefs d'entreprises interrogés) le faible taux d'apprentissage. Ce dernier découle directement de la récente émergence des entreprises c'est-à-dire de leur histoire et indirectement de la faible intensité concurrentielle sur le marché. En effet, les faibles pressions concurrentielles exercées par ce dernier ne les incitent pas à faire des efforts en matière d'apprentissage. Une autre caractéristique concerne la forme en U -simple et rigide- des entreprises dont le capital reste à dominance familiale. Cet ensemble d'éléments laissent à penser à une faiblesse des ressources intangibles des entreprises, source d'avantage concurrentiel selon la RBV.

Hypothèse1 : Dans un contexte de faible compétitivité du marché, la structure de l'industrie exerce un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources internes.

Ses fondements reposent donc sur trois principales variables : la croissance de la demande, la faible intensité de la concurrence et l'éclatement de la partie aval. Leur caractéristique commune découle de la faible compétitivité des entreprises et du marché agroalimentaire en Algérie du fait du récent passage de l'économie vers une logique de marché.

D'abord, la faible intensité de la concurrence résulte de la déficience du marché des capitaux et de la faiblesse des IDE en Algérie en dépit des opportunités de croissance que présente le marché. Ensuite, la disparition des enceintes publiques de distribution et leur substitution par des petites surfaces/épicerie a renforcé le pouvoir de négociation des entreprises et par conséquent conforté leurs marges de manœuvre. Enfin, le renchérissement du pouvoir d'achat et l'émergence d'une classe moyenne depuis la libéralisation de l'économie ont stimulé et influencé la demande en produits agroalimentaires aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Ce dernier point est discuté dans la littérature économique dans le cadre du modèle demand-pull de Schmookler (1966).

Enfin et de façon globale, les faibles pressions concurrentielles qui s'exercent sur le marché n'incitent pas les entreprises à faire des efforts en matière d'apprentissage. C'est la munificence du marché (demande) qui «masque» encore les faiblesses des compétences managériales affichées par les entreprises.

Hypothèse 2 : Dans un contexte de faible compétitivité du marché, les ressources tangibles exercent un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources intangibles.

Elle suggère que le rôle des ressources internes aux entreprises dans l'explication de l'avantage concurrentiel est important quand il s'agit des ressources tangibles et l'est moins quand il s'agit des ressources intangibles. Comme nous l'avons noté précédemment, le faible taux d'apprentissage accumulé par les entreprises et la forte

croissance du marché -notamment agroalimentaire- pourraient expliquer l'importance relative des ressources tangibles par rapport aux ressources intangibles. Parmi les premières, les ressources financières occupent une place importante tant l'accès au marché des capitaux reste difficile, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, les ressources intangibles restent conditionnées par la trajectoire de l'économie de marché en Algérie dans le sens où c'est le poids et les effets des facteurs externes qui tirent l'activité des entreprises. Certes, il pourrait exister un effet «ressources intangibles»-tel que la marque de l'entreprise par exemple- sur la performance, mais son intensité reste moins importante que celle exercée par les ressources tangibles. En effet, les chefs d'entreprises interrogés lors de notre enquête exploratoire ont insisté sur la nécessité d'accélérer les réformes du système bancaire en Algérie pour faciliter l'accès des entreprises au crédit (ressource tangible). En revanche, les besoins en formation des ressources humaines (ressource intangible) apparaissent aussi comme une des principales priorités mais dans une perspective de long terme.

Le test des hypothèses est réalisé par la méthode statistique PLS incluant l'algorithme NIPALS et les techniques d'analyse *Bootstrap* et *Jackknife* qui permettent le traitement des données manquantes et des petits échantillons. La méthodologie adoptée présente le protocole de définition et de construction des variables ainsi que la formalisation du modèle conceptuel (figure 2).

4. La méthodologie

Le cadre d'analyse porte rien définit le concept d'avantage concurrentiel comme une position concurrentielle attractive qui permet à la firme d'atteindre un niveau de performance supérieur à la moyenne du secteur (Porter, 1986). Du point de vue de la RBV, l'avantage concurrentiel résulte de la possession de ressources stratégiques (valeur, rareté, imitabilité, substituabilité) créatrices de valeur et génératrices de rentes incontestables par les concurrents (Barney, 1991). Dans les deux cas de figure, ce concept peut être schématisé comme un processus qui mène de l'innovation en amont à la performance en aval. Dans cette recherche nous considérons l'avantage concurrentiel comme une

combinaison formée par l'innovation et la performance des entreprises (voir figure 2).

Nous mobilisons dans un modèle composite deux approches : le cadre d'analyse de M. Porter et la RBV. Ce modèle est adapté de Spanos et Lioukas (2001) qui ont analysé les déterminants de la performance des firmes dans un contexte de pays avancé. Pour tester les hypothèses, un certain nombre d'entreprises agroalimentaires sont sélectionnées de manière raisonnée. L'échantillon final est constitué de 31 entreprises situées dans les trois principales régions agro-industrielles du pays (Alger, Béjaïa et Blida) et englobe sept branches d'activités⁷. Cependant pour assurer un minimum de structure opérationnelle, seules celles employant plus de 10 salariés sont considérées dans l'échantillon.

Étant donnée la difficulté de collecte des informations en Algérie, nous avons opté pour une démarche à la source, c'est à dire directement auprès des entreprises. Un questionnaire structuré a été confectionné à cet effet et l'enquête a été réalisée en 2005 sous la forme d'entretiens en «face à face» avec les chefs d'entreprises. Les réponses sont classées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Cependant certaines questions relatives à la performance (part de marché, évolution du chiffre d'affaires et rentabilité) et à l'innovation (produit, procédé et packaging) ont été traitées de manière spécifique. Cette approche est précédée par une démarche de définition et de construction des variables latentes du modèle. Le mode de construction des variables latentes à partir de leurs variables manifestes retenues est réflexif.

La définition de l'innovation s'appuie en grande partie sur les recommandations fournies par la dernière édition du manuel d'Oslo (OCDE, 2005) qui l'élargit aux secteurs faiblement intensifs en technologie tels que le secteur agroalimentaire. La variable latente «innovation» est mesurée à partir des variables manifestes liées à l'activité d'innovation en amont et aux innovations réalisées pendant les cinq dernières années en aval. La variable latente «performance» est une combinaison des trois variables manifestes: la performance du marché, représentée par la part de marché détenue par chaque entreprise, la rentabilité des capitaux propres (ROE) et l'évolution du chiffre d'affaires. L'existence d'une relation positive directe entre la

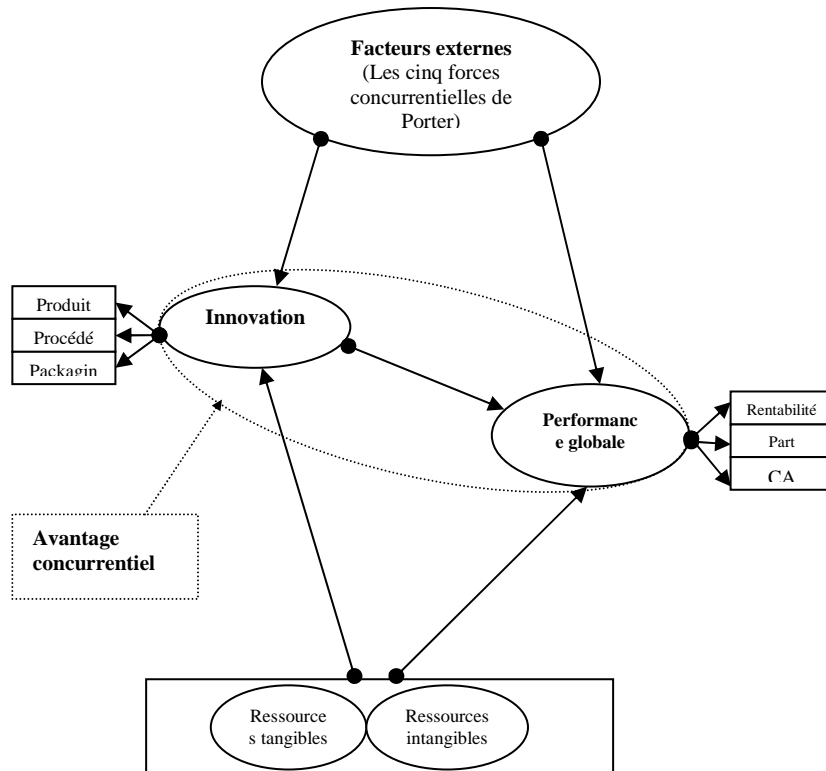
⁷ Travail de grain, produits laitiers, boissons, viandes, corps gras, confiserie et arômes/ingrédients.

part de marché et la rentabilité des firmes a déjà été démontrée par la littérature (Prescott et al, 1986). La variable latente «structure de l'industrie» est mesurée à partir de cinq variables manifestes: les barrières à l'entrée, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, les menaces de substitution et la compétitivité de l'industrie. La variable latente «ressources tangibles» englobe tous les actifs physiques tels que les équipements technologiques, les bâtiments, la logistique, les capacités financières, etc. (Wernerfelt, 1984). Enfin, la variable latente «ressources intangibles» recouvre des actifs tels que la réputation (associée à l'image), les connaissances/formation, la propriété intellectuelle (Hall, 1993) ou encore les ressources organisationnelles (Métais, 1997). En annexe figure le protocole détaillé de définition et de construction des variables.

Au total nous disposons de cinq variables latentes estimées par combinaisons linéaires des variables manifestes, formant ainsi un réseau de causalité comme le montre la figure 2. Deux variables latentes à expliquer (innovation et performance) représentent l'avantage concurrentiel. Les trois autres sont explicatives; elles sont liées à la structure de l'industrie au sens de M. Porter, aux ressources tangibles et aux ressources intangibles respectivement. L'analyse statistique mesure simultanément l'effet de l'ensemble des variables explicatives sur le concept d'avantage concurrentiel.

L'approche PLS «path modeling» a été choisie pour la modélisation des équations structurelles sur variables latentes en raison de sa robustesse et de sa capacité à admettre des données manquantes. Elle permet à la fois de mesurer les relations entre les variables à expliquer et les variables explicatives et de tester de la fiabilité des résultats. Les tests de fiabilité évaluent la conformité entre les mesures (variables manifestes) et les construits qu'ils représentent (variables latentes). Ils doivent satisfaire aux conditions de fiabilité et de validité (Fornell et Lacker, 1981). Le réseau de causalité formé par les blocs de variables nous permet enfin de valider ou de rejeter nos hypothèses de recherche. L'analyse statistique est réalisée à l'aide du logiciel Pls-Graph (Chin, 1998).

Figure 2 : Effets des facteurs internes et externes sur l'avantage concurrentiel



Source : adaptée de Spanos et Lioukas (2001)

5. Les résultats

Les résultats obtenus par la méthode PLS *Path Modeling* ont permis d'isoler les variables manifestes les moins représentatives et de procéder ensuite à la vérification des tests de fiabilité et de validité des construits. En revanche, l'analyse de significativité des coefficients de régression que nous avons effectuée à l'aide de la procédure *Bootstrap* fait ressortir un certain nombre de *t* de Student inférieur aux seuils théoriques. Par conséquent, une partie des coefficients de régression obtenus par la méthode PLS *Path Modeling* ne sont pas statistiquement significatifs. L'examen de la matrice des corrélations entre les variables latentes explicatives montre que le modèle souffre d'un problème de multicollinéarité. La solution la plus généralement adoptée consiste à supprimer toutes les variables explicatives responsables de la multicollinéarité. Toutefois, la régression PLS permet dans ce cas de conserver toutes les variables explicatives tout en obtenant une équation de régression cohérente (Tenenhaus et al., 1995).

La régression PLS qui est un cas particulier de PLS *Path Modeling* est bien adaptée au traitement de données (ou variables) présentant un problème de multicollinéarité. Nous reprenons les variables latentes déjà estimées par Pls-Graph pour faire une régression PLS sur les deux variables «innovation» et «performance» à l'aide du logiciel Xlstat-PLS 2007. Celui-ci fournit dans un premier temps un tableau présentant des indices de qualité du modèle sous forme de contribution cumulée des composantes aux indices Q^2_{cum} , R^2Y_{cum} , et R^2X_{cum} . Pour vérifier la significativité des coefficients de régression, des intervalles de confiance sont calculés par une procédure de *Jackknife*.

Les résultats de la recherche (Régression PLS, n= 31)

Avantage concurrentiel	Mesure	S. Industrie	R. Tangibles	R. Intangibles
Innovation	- C. régression	0.348	0.370	0.307
↓	- Significativité	Oui	Oui	Oui
●	- % variance	31%	35%	24%
0.257	- C. régression	0.264	0.267	0.211
	- Significativité	Oui	Oui	Oui
Performance	- % variance	24%	38%	15%

Une bonne qualité globale de la régression- mesurée par les Q^2 cum pour chaque variable à expliquer- caractérise le modèle de recherche. Les Q^2 cum pour les variables performance et innovation sont respectivement de 0,866 et 0,893 pour la seule première composante t_1 . Un fort pouvoir explicatif des seules premières composantes caractérise aussi bien les variables explicatives (R^2X cum) que les variables à expliquer (R^2Y cum) du modèle. Autrement dit, plus de 85% de l'information est captée par la seule première composante.

Les résultats de la régression PLS font apparaître un coefficient de régression positif de 0,264 qui montre l'existence d'un important effet relatif exercé par la structure de l'industrie sur la performance des entreprises. La rivalité compétitive, les barrières à l'entrée, les fournisseurs et les clients qui forment la structure de l'industrie expliquent donc 0,264 *Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.* $cor(Y_1, X_1) = 0,921$ soit près de 24% de la variance⁸ de la performance des entreprises, première dimension de l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, un deuxième coefficient de régression positif de 0,348 et statistiquement significatif relie la structure de l'industrie à l'innovation, deuxième dimension de l'avantage concurrentiel. Ce coefficient fait apparaître une variation de 31% (0,385 *Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.* $cor(Y_2, X_1) = 0,891$) de l'innovation due à la structure de l'industrie. Ces résultats sont en contradiction avec ceux de Spanos et Lioukas (2001) et de Rivard et al. (2006) qui font ressortir un faible effet exercé par la structure de l'industrie sur la performance des entreprises. Il valide ainsi la première hypothèse **H1** selon laquelle «la structure de l'industrie»-à travers la croissance de la demande, la faible intensité de la concurrence et le fort pouvoir de négociation des entreprises- explique l'avantage concurrentiel des entreprises.

Par ailleurs, deux coefficients positifs et statistiquement significatifs de 0,370 et de 0,264 montrent l'existence d'un effet important exercé respectivement par les ressources tangibles sur l'innovation et la performance. En revanche, avec des coefficients de 0,307 et de 0,211, l'effet exercé par les ressources intangibles sur l'innovation et

⁸ Les % de variance sont obtenus par le produit entre les coefficients de régressions c_j et les corrélations respectives ($Y_i ; X_j$) qui relie chaque variable explicative à la variable à expliquer.

la performance est relativement faible. Les ressources financières, humaines et technologiques expliquent donc une grande partie (35 et 38%) de la variance de l'innovation et de la performance des entreprises. Des variations de 24 et 15% seulement de l'innovation et de la performance sont expliquées par les ressources intangibles. La nature des ressources qui expliqueraient l'avantage concurrentiel, dans un contexte de faible compétitivité du marché, sont donc tangibles c'est-à-dire facilement identifiables, transférables et échangeables sur le marché. Ces deux résultats valident la deuxième hypothèse **H2** selon laquelle «les ressources tangibles exercent un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources intangibles».

La démonstration de la nature d'association entre l'innovation et la performance est ici intuitive dans le sens où ces deux variables sont expliquées, à quelques différences près, par les mêmes effets c'est-à-dire par la structure de l'industrie et les ressources tangibles. Les résultats obtenus par la régression PLS confirment cette intuition. Un fort coefficient de régression de 0,257 statistiquement significatif montre que l'innovation est un important déterminant de la performance des entreprises.

Comme dans le cas de l'effet de l'industrie ces résultats, particulièrement celui qui concerne les ressources intangibles considérées comme source d'avantage concurrentiel, semblent être en contradiction avec le paradigme actuellement dominant en management stratégique. Nous concluons ainsi à une suprématie de l'approche industrielle dans l'explication de l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises évoluant dans des environnements faiblement compétitifs. Comme nous le verrons plus loin, la faiblesse de l'effet exercé par les ressources intangibles doit être relativisée pour tenir compte des spécificités technologiques du secteur agroalimentaire.

Les résultats de cette recherche privilégient donc une explication de l'avantage concurrentiel par la structure de l'industrie et des ressources tangibles, dans un contexte marqué par une faible structuration du marché et un faible taux d'apprentissage des entreprises. Ils montrent que dans le cas des marchés émergents, les facteurs externes exercent une forte attraction sur les entreprises (*market pull*). Inversement, dans d'autres contextes économiques se caractérisant par une forte compétitivité des marchés, les entreprises semblent influencer leur environnement (*learning push*), ce qui peut expliquer l'essor des théories dites «internalistes» ces deux dernières décennies.

6. Discussion des résultats et perspectives

Sous un angle empirique, les résultats de recherche suggèrent que la forte croissance de la demande, la faible intensité concurrentielle, le fort pouvoir de négociation des entreprises et les faibles barrières à l'entrée sont sans doute les principaux facteurs stratégiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. La variation simultanée de ces facteurs explique les variations de performance et d'innovation des entreprises. Les barrières à l'entrée liées notamment à l'expérience et aux économies d'échelle restent à un niveau inférieur étant donné la faible compétitivité du marché. Lorsque ces barrières sont conjuguées à un fort potentiel de croissance du marché, les entreprises, en nombre relativement réduit, réalisent des niveaux de performances variables en fonction de la dotation des ressources tangibles dont elles disposent. De par leur fort pouvoir de négociation, induit par l'éclatement des circuits de distribution en Algérie, les entreprises agroalimentaires émergentes réalisent des taux de marge suffisamment élevés. Aussi, l'absence de marques de distributeurs sur le marché renforce davantage la position concurrentielle des entreprises agroalimentaires en place.

La dotation en ressources tangibles joue un rôle capital dans la consolidation du niveau de performance et de l'activité d'innovation des entreprises émergentes. Souvent corrélée à la taille de l'entreprise, la dotation en ressources tangibles permet, particulièrement dans le cas des marchés émergents, d'exploiter les diverses opportunités offertes par des marchés en forte croissance. Concernant l'innovation, les ressources tangibles facilitent les partenariats de transfert de technologie sous forme d'équipements ou de services de R&D. Généralement ces différentes formes de partenariat sont accompagnées de clauses de formation des personnels, une stratégie palliative aux insuffisances en matière de compétences internes. Ces partenaires à signaux forts participent activement à la mise en place des projets d'innovation particulièrement dans le secteur agroalimentaire (Benamar et Vissac-Charles, 2005).

A la différence des autres secteurs d'activités où l'intensité technologique est forte, les produits agroalimentaires se caractérisent par un faible contenu technologique. Du fait de leur spécificité intrinsèque, ces produits ne subissent pas les mêmes influences technologiques, ce qui explique la nature incrémentale des innovations réalisées (Nicolas

et Hy, 2000; Kérihuel, 1993). Compte tenu de cette spécificité, les faibles effets exercés par les ressources intangibles sur l'innovation et la performance (résultats obtenus de 24 et 15%) peuvent être contingents au secteur étudié. Cependant, la spécificité intrinsèque qui concerne essentiellement le faible contenu technologique, peut expliquer une partie seulement de l'effet limité exercé par les ressources intangibles. Toutefois cette contingence ne suffit pas à expliquer entièrement l'effet limité des ressources intangibles puisque ces dernières englobent d'autres ressources telles que l'image ou l'apprentissage. Nous concluons ainsi à une contingence partielle des résultats par rapport au secteur d'activité dans l'explication de l'innovation et de la performance.

D'un point de vue théorique, peut-on considérer que l'avantage concurrentiel a des origines différentes selon le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises? Les résultats de notre analyse plaident pour une réponse affirmative. L'évolution du paradigme de l'avantage concurrentiel peut être interprétée à l'aide d'une autre évolution, celle du système d'organisation capitaliste des firmes dans les pays industrialisés. L'émergence de la notion d'hyper-compétition (d'Aveni, 1994) ces dernières années, témoigne de l'évolution du paradigme de la concurrence dans les pays avancés et ses répercussions sur la reconsidération des approches explicatives de l'avantage concurrentiel.

La prééminence des facteurs de l'industrie et des ressources tangibles au détriment des ressources intangibles dans l'explication de l'avantage concurrentiel, dans un contexte de faible compétitivité du marché, soulève deux remarques essentielles. En premier lieu, l'histoire conditionne le niveau d'apprentissage des entreprises, importante source de construction des ressources intangibles. En second lieu, l'adoption de l'économie de marché comme nouveau système de régulation économique a permis la modification d'une demande, longtemps restée latente, en une demande réelle. Une faible accumulation d'apprentissage dans les entreprises, conjuguée à une forte croissance du marché ont induit une hiérarchisation des facteurs explicatifs. Celle-ci classe l'effet des ressources intangibles à un niveau relativement inférieur dans l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises. Une telle hiérarchisation peut s'avérer en contradiction avec les fondements de la RBV dont l'essor est considérable depuis ces vingt dernières années.

Références bibliographiques

- Amit, R, Schoemaker P.J.H** 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Bain, J.S 1956. *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney, J.B** 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage , *Journal of Management*, 17, 1: 99-120
- Barney, J.B; Mackey, T.B** 2005 Testing resource-based theory. In **D. J. Ketchen & D. D. Bergh** (Eds.). *Research methodology and strategy and management*, New York: Elsevier.
- Baumol, W.J ; Panzar, J.C et Willig, R.D** 1982. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc, New York.
- Benamar, B; Vissac-charles, V** 2005 Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires, *Economies et sociétés*, 39 (55) : 917-938.
- Chin, W. 1998. *The partial least square approach for structural equation modeling*. Laurence Erlbaum Associates, London.
- Dierickx I., Cool K.O.** 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage , *Management Science*, 35, 12: 1504-1551.
- Durand R.** 1997. *Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises 1993-1996*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion, HEC, Jouy- en-Josas
- Fornell, C. et Lacker, D.** 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of Marketing Research*, 18(2): 39-50.
- Foss, N.J** 1996. Research in strategy, economics, and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, 33 (1): 1-24.
- Grant, R. M** 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* (17) numéro special: 109-122
- Hadida, A.L** 2002. Perspective de la ressource et avantage concurrentiel: un Etat de l'art des recherches empiriques, *Actes de la 12ème Conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique*, 5-7 juin, Paris.
- Hall, R** 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.

- Hamel, G.** et **Prahalad, C.K.** 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Hoopes D.G., Madsen T.L.** et **Walker G.** 2003. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 24: 889-902.
- Hoskisson, R. E; Eden, L; Lau, C. M; Wright, M** 2000. Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43: 249-67.
- Johnson D.R.** et **Hoopes D.G** 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure, *Strategic Management Journal*, 24: 10, 1057-1068.
- Kérihuel, A** 1993 L'industrie agroalimentaire et l'innovation, *Agreste-Cahiers*, 13:27-34.
- Makadok, R.** 2003. Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts, *Strategic Management Journal*, 24: 1043-1055
- Mason, E.S** 1939. Price and production policies of large scale enterprises, *American Economic Review*, 29: 61-74.
- Métais, E** 1997. *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, IAE Aix en Provence.
- Meyer, K.E; Peng, M.W** 2004 Identifying Leading Theories for Research on Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. *Document de travail*, Copenhagen Business School et Ohio State University.
- Newbert S.L** 2007. Empirical Research on the Resource-Based View of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 21: 121-146.
- Nicolas, F; Hy, M** 2000. Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire, *Economie Rurale*, 257: 27-41
- OCDE**, 2005. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, Manuel d'Oslo, 3^e édition Commission Européenne – Eurostat, Paris
- ONS** 2000. Les dépenses des ménages en 2000. *ONS*, n°352 Alger.
- Peng, M.W; Lu, Y; Shenkar, O; Wang, D.** 2001 'Treasures in the china shop: a review of management and organizational research on Greater China'. *Journal of Business Research*, 52: 95-110.
- Penrose, E** 1959. *The theory of the growth of the firm*, Basic Blackwell, Oxford.

- Peteraf, M.A; Bergen, M.E** 2003 Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource based framework. *Strategic Management Journal*, numéro special, 24(10): 1027–1041
- Porter, M.**, 1986. *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Editions
- Porter, M.E** 1988. *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris
- Porter, M.E** 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117
- Porter, M.E** 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78
- Priem, R.L et Butler, J.E** 2001a. Is the Resource-Based View a useful perspective for Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.
- Priem, R.L et Butler, J.E** 2001b. Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*; 26 (1): 57-66.
- Reynaud, E** 2001. Compétences centrales : premiers pas vers une définition opérationnelle, *Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, Université de Laval, Québec, juin 2001.
- Rivard, S; Raymond, L; Verreault, D** 2006. Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15 (1): 29-50.
- Rumelt, R. P** 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management*. Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall.
- Scherer, F.M** 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand Mc Nally, Chicago.
- Spanos, Y.E; Lioukas, S** 2001 An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 22, 10: 907-934
- Stieglitz, N; Heine, K** 2007. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1): 1-15.
- Tenenhaus M, Gauchi J.P, Menardo C**, 1995 régression PLS et applications , *Revue Statistique Appliquée*, 43 (1) : 7-63.
- Tywoniak, S.A** 1998. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, in Laroche

H. et Nioche J.P. (dir). *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, 1998, pp. 166-204.

Wernerfelt B. 1984. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wright, M; Filatotchev, I; Hoskisson, R. E; Peng, M. W 2005. Guest editor's introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 1–33.

ANNEXE

REPRESENTATION DES VARIABLES MANIFESTES ET DES VARIABLES LATENTES

ξ_j $j = (1 \text{ à } 5)$	Industrie	Variables latentes exogènes		Variables endogènes	latentes
		R_tangibles	R intangibles	Performance	Innovation
Noms des variables manifestes	BENTREE SUBSTIT FOURNIS CLIENTS RIVAL	RESFIN BATINS TECHNO RESHUM	PROINT IMAGE CONEXP RESEAU CONLIC RESORG	ACTINNO INNOVPT INNOVPC INNOVPK	EVOCA ROE PDM
X_{jh}	$h = (1 \text{ à } 5)$	$h = (1 \text{ à } 4)$	$h = (1 \text{ à } 6)$	$h = (1 \text{ à } 4)$	$h = (1 \text{ à } 3)$
Intitulé des variables manifestes (respectivement)	Barrières à l'entrée Menace de substitution Négociation fournisseurs Négociation clients Rivalité sectorielle	Ressources financières Bâtiments et installations Equipements technologiques Ressources humaines	Propriété intellectuelle Image Connaissances et expérience Réseaux Contrats et licences Ressources organisationnelles	Activité d'innovation Innovation produit Innovation procédé Innovation packaging	Evolution du chiffre d'affaires Rentabilité des capitaux propres Part de marché
Mode de représentation			Réfectif		$X_{jh} = \lambda_{jh} \xi_j + \varepsilon_{jh}$

INNOVATION, COMPETITIVITE ET INTERNATIONALISATION DANS LE SPL POTERIE SAFIOTE : UNE LECTURE PAR LES CATEGORIES DE LA PROXIMITÉ

Mustapha ASSTOUR *

Résumé

Depuis le début des années 2000, les systèmes de production locaux (SPL) s'imposent de plus en plus à l'intérieur des politiques de développement régional au Maroc. À travers les approches de la proximité, cet article vise :

- à cerner la pertinence du concept de SPL, dans l'analyse d'une configuration organisationnelle d'entreprises artisanales de poterie situées dans l'agglomération urbaine de Safi, objet d'un projet de développement de grappes d'entreprises conduit par l'ONUDI et le gouvernement marocain;
- à questionner l'efficacité de leurs interdépendances fonctionnelles du point de vue de l'ouverture aux échanges internationaux et aux dynamiques d'innovation.

Combinant éclairages conceptuels et analyses factuelles, l'article établit un examen critique du projet, au moment même où on assiste à sa promotion en pôle de compétitivité et d'excellence (plan de développement 2008-2012) et expose un certain nombre d'outils à même d'en améliorer l'efficacité.

Mots - clés

Systemes locaux de production, SPL poterie, proximité, innovation, compétitivité.

Classification JEL : R10, R12, R30

* Enseignant chercheur, Université Cadi Ayyad de Marrakech

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les réflexions en matière de politique territoriale utilisent le concept de système productif local, dorénavant SPL. Celui-ci est devenu la référence en matière de politique de développement local depuis l'impulsion donnée par A. Marshall (1890) et les fameux districts industriels italiens. Le niveau de coopération, fondé sur la mise en réseau d'entreprises ayant des activités similaires et produisant des produits complémentaires, déterminerait pour une large part les gains de productivité et les performances des entreprises dans le contexte de la mondialisation.

Les vertus prêtées à ces systèmes territoriaux pour la compétitivité des entreprises et la croissance économique régionale, ont ainsi incité les pouvoirs publics à adopter des politiques volontaristes visant, à reproduire les effets positifs de ces réseaux sur leur territoire, afin de valoriser des activités à base de savoir-faire locaux jusqu'alors non exploités (avec toute les potentialités dont elles sont porteuses en terme d'emploi) et /ou à générer, de manière plus ou moins artificielle, les conditions favorables à leur éruption dans d'autres.

Une étude de préféabilité visant le développement des SPL au Maroc avait recensé près d'une cinquantaine d'agglomérations productives présentant les caractéristiques d'un SPL. Ces organisations sont présentes dans la métallurgie, l'industrie du bois, l'industrie textile, du cuir et de l'artisanat entre autres; elles représenteraient près de 35% de l'emploi manufacturier¹. Dix cas ont débouché sur des projets pilotes à caractère démonstratif, dont le SPL poterie Safiote.

À partir d'une grille d'analyse théorique, progressivement enrichie au travers d'études de cas², cet article vise à établir un bilan de l'expérience SPL poterie de Safi en faisant le point sur ses acquis et les problèmes qui se posent. Fortement inspiré de l'expérience italienne des districts industriels, ce SPL poterie est le résultat d'un projet de développement de grappes d'entreprises du programme intégré d'amélioration de la compétitivité du secteur industriel marocain préparé par l'ONUDI et le gouvernement marocain.

¹ Rapport national sur la mise en œuvre de la charte euro- méditerranéenne pour l'entreprise au Maroc, Rabat, juin 2005.

² Une trentaine d'entretiens semi directifs conduits sous la forme d'interview furent réalisés au cours des différentes investigations sur le site.

La première partie de cet article détermine le concept de SPL en essayant de retenir à son propos une définition assez large, susceptible de recouvrir une pluralité de configurations d'entreprises et d'acteurs considérés sous l'angle de la proximité. La seconde vérifie la cohérence et la concordance du concept retenu au regard des observations du terrain. Il semble, en effet, qu'il ait été valorisé hâtivement pour cette configuration productive et organisationnelle d'entreprises artisanales sans que sa pertinence ni son opérationnalité n'aient été au préalable vérifiés. La troisième partie, enfin, évalue l'efficacité des interactions et des coopérations entre ces entreprises du point de vue de l'ouverture aux échanges internationaux et aux dynamiques d'innovation.

1. LE PARADIGME DE SYSTEME PRODUCTIF LOCAL

Introduit par l'économiste anglais Alfred Marshall (1890), le concept de district industriel a été remodelé par des auteurs italiens dès la fin des années 1970. Depuis, les modèles retraçant les divers types d'organisation localisée se sont multipliés tant dans les pays industrialisés qu'émergents. La littérature est particulièrement dense en ce domaine et propose nombre de formes organisationnelles qui sont citées en infra.

1.1. Des districts industriels à l'économie de la proximité

Un système de production localisé n'est pas une catégorie économique récente. C'est l'économiste Alfred Marshall (1890) qui s'est le premier intéressé à ces configurations spontanées d'entreprises sur un même territoire, qu'il baptisa "district industriel".

Le district industriel désigne alors un système de production géographiquement localisé, basé sur une vaste division du travail entre petites et moyennes entreprises intervenant, au sein d'un secteur industriel commun, à des stades différents du processus de production ou exerçant des activités complémentaires. La proximité territoriale de ces entreprises agrée une division du travail favorable à des échanges de services marchands et de savoir-faire, rendant possible des contacts personnels et une circulation de l'information entre les agents. Elle est présumée permettre d'importantes économies externes d'agglomération. L'"atmosphère industrielle" régnant dans le district est perçue

comme source d'apprentissage et d'acquisition des compétences favorables à l'innovation.

La réactualisation du district par Becattini (1987) lui donna une nouvelle dimension, en l'articulant très fortement aux différentes normes et aux systèmes de valeurs propres au fonctionnement social d'une communauté locale (Becattini, 1987; in Benko et Lipietz, 1992). Le district devient alors "une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises, dans un espace géographique et historique donné, où il tend à y avoir une osmose parfaite entre communauté locale et entreprises" (Becattini; in Benko et Lipietz, 1992). Enrichissant le concept d'atmosphère industrielle, Becattini pointe les "valeurs partagées" sur un territoire (l'éthique du travail, la confiance, la coopération, la puissance de l'identité collective, etc.) comme étant des éléments qui déterminent ces fameuses économies externes d'agglomération.

Le concept élaboré par Marshall puis enrichi par Becattini, fournira un cadre méthodologique à de nombreux prolongements théoriques. Plusieurs vocables tels que systèmes productifs locaux, grappes d'entreprises, réseaux d'entreprises territorialisées ou plates-formes cognitives et organisationnelles (Amesse, Avadikyan, Cohendet, 2006), ou encore cluster (Porter, 1998; Zimmermann, 2002), voire clusty (Gaschet et Lacour, 2007), seront utilisés pour désigner ces organisations productives localisées sur un territoire, ayant des activités similaires ou complémentaires, se subdivisant le travail et développant entre elles des relations subtiles de concurrence, émulation et coopération.

Ces formes d'organisations productives localisées ouvriront un champ d'observation particulièrement pertinent aux approches de la proximité, une fois porté le témoin aux mains des chercheurs français du groupe "dynamiques de proximité". Dans le prolongement de l'économie des conventions et de la théorie de la régulation, ces derniers chercheront à identifier ce qu'est la proximité en termes d'économie et ce qu'elle induit dans les relations entre les entreprises et les autres acteurs. Ils mettront l'accent sur la coexistence de différentes dimensions de la proximité et sur la dualité de leurs externalités.

Aujourd'hui, au-delà d'un consensus établi autour de la proximité géographique, une confrontation persiste quant à la proximité dite

relationnelle entre deux courants : l'un interactionniste et l'autre institutionnaliste (Colletis-Wahl, 2008).

Le courant institutionnaliste distingue trois dimensions de la proximité (Colletis, Gilly, Leroux, Pecqueur, Perrat, Rychen, Zimmermann, 1999; Gilly et Lung, 2005) :

- géographique qui renvoie à la distance kilométrique. Elle est relative car cette distance n'est pas une donnée objective et procède en dernier ressort d'une représentation, d'un jugement conduisant à se situer de façon binaire «près de» ou «loin de»;

- organisationnelle qui "lie des acteurs participant à une activité finalisée" (Colletis, Gilly, Leroux, Pecqueur, Perrat, Rychen, Zimmermann, 1999). Elle renvoie à la recherche de complémentarités de ressources et de compétences entre acteurs d'une même organisation (grande entreprise-organisation ou réseau de petites entreprises), "potentiellement aptes à participer à une même activité de type mésoéconomique" (Gilly et Lung, 2005) ;

- institutionnelle qui repose sur "l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes... à un système commun de représentations, voire de valeurs... Elle est le résultat de compromis." (Gilly et Lung, 2005).

Le courant interactionniste (Torre et Rallet, 2005; Torre et Filippi, 2005) s'en tient à la distinction de deux dimensions de la proximité:

- géographique, traitant "de la séparation dans l'espace et des liens en termes de distance" (Gilly et Torre, 2000). Elle est définie par "la distance itinéraire fonctionnellement exprimée en coût et/ou en temps, qui dépend des infrastructures et services de transport des hommes et des marchandises" (Rallet 2002).

- organisée, traitant "de la séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production" (Gilly et Torre, 2000). De type relationnel, elle renvoie à l'action collective. Elle se définit par la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres (Torre et Rallet, 2005). Deux logiques essentielles, pour partie complémentaires ou substituables, y sont à la base : une logique *d'appartenance* qui traduit le degré de connectivité des acteurs à un certain nombre de règles et de routines de comportements dont ils ont les mêmes interprétations et une logique de *similitude* qui correspond à l'adhésion des acteurs à une même vision du monde : ils se reconnaissent dans des projets partagés ou encore partagent les mêmes savoirs, références, croyances, etc. Elle traduit la dynamique des

réseaux d'interaction qui ne sont autres que des construits issus des comportements et des représentations des acteurs.

Le paradigme interprétatif suggéré par l'interactionnisme privilégie une approche cognitive. Elle conduit à voir dans la proximité "un lien social de nature principalement cognitif c'est-à-dire focalisant l'attention du chercheur sur les questions de traitement de l'information, de représentations, de production et de transfert de connaissances" (Talbot, 2009). La proximité organisée peut ainsi, selon ces chercheurs, se passer de la dimension spatiale ou géographique.

La confusion souvent établie entre agglomération et interactions de proximité géographique levée, ils éclairent d'un jour nouveau les questions de coordination en considérant les agents situés, non plus uniquement dans le sens de leur localisation dans un espace géographique déterminé, mais également dans le sens de leur encastrement dans un faisceau d'interrelations qui conditionnent leurs activités, productives et commerciales mais aussi d'innovation.

En introduisant un entendement pluridimensionnel de la proximité, ils rendent compte de la manière dont les agents situés fondent leurs représentations, donc leurs anticipations de manière interdépendante. Non seulement la contrainte de proximité géographique dans la coordination économique n'est plus que relative, mais encore "de condition permissive favorisant les interactions, la proximité devient un effet produit par des institutions" (Rallet, 2002).

12. Le SPL, un concept synthétique

Largement dérivé du concept marshallien de "district industriel", tel qu'il a été repris et remodelé par des économistes et des sociologues pour la plupart italiens, un SPL est un concept qui est censé traduire les caractéristiques des processus économiques considérés dans l'approche du district sans négliger les effets de proximité et le contexte socioculturel local (Courlet, 1994).

Un SPL peut être défini "comme une configuration d'entreprises, de tailles diverses, regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels ou tertiaires. Ces entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises" (Courlet, 1994). Au fur et à

mesure de l'évolution du système, ces entreprises transforment les espaces géographiques concernés en zones de spécialisation productive constituant un "tissu industriel local" (Pecqueur, 1987). Les institutions régionales et nationales jouent un rôle pivot dans cette structuration en accompagnant les mutations par l'introduction de formes spécifiques de régulation, favorisant une trajectoire de développement ou une autre.

Notion hybride, un SPL est le résultat de plusieurs approches théoriques ayant pour objectif de repenser les questions de développement, à l'aune des dynamiques productives et organisationnelles et de leurs rapports à l'espace. Deux directions sont prises pour en appréhender la portée:

- Une première cadre l'organisation industrielle comme telle (logique fonctionnelle). Le SPL y est défini lorsque des acteurs, par proximité de problèmes et/ou d'intérêts, se mettent d'accord pour mettre en œuvre des mécanismes de coordination commune (coordinations de type "coopératives"), dans le but d'atteindre certains objectifs ou de concrétiser des projets communs. Les entreprises y évoluant s'organisent alors de manière hiérarchique, verticale et partagent de manière géographique les différentes fonctions de production, de conception et de vente. Le S.P.L est ici un support organisationnel et institutionnel, voire un lieu de passage leur permettant de bénéficier d'externalités positives.

- Une seconde direction pointe le milieu plutôt que les entreprises (logique territoriale). Le SPL y est forgé pour désigner une organisation d'entreprises en réseau, conçue à partir d'une proximité spatiale. Le SPL est supposé entretenir un lien très fort au territoire faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée. Le SPL apparaît alors comme une forme d'organisation économique d'acteurs économiques collectifs "situés". Les entreprises s'organisent de manière plutôt horizontale que verticale, le milieu orchestrant le système (Maillat, 1998). La dimension spatiale des coordinations et la façon dont le milieu interfère sur les relations industrielles constituent la "variable territoriale" de la croissance des entreprises. Les effets d'agglomération attachés aux externalités sont cernés à partir d'une approche autant sociale et historique qu'économique.

En fait, les deux logiques se combinent souvent pour contribuer, chacune à sa manière, à éclairer des réalités manifestement beaucoup plus compliquées, plus diverses et plus contrastées selon les spéci-

ficités sociétales des pays, l'organisation économique des secteurs mais aussi selon la taille des entreprises, leur histoire individuelle et leur configuration particulière.

Il s'avère difficile de donner un contenu analytique précis et bien cadré à la notion de SPL ou de le circonscrire à une aire géographique cohérente et précisément bornée. En réalité, un SPL n'est qu'une unité d'analyse comme une autre, qui permet de saisir la configuration organisationnelle de ces agglomérations locales sur un territoire ; elle permet aussi d'explicitier la nature des avantages (externalités positives, réduction des coûts de transaction, meilleure coordination des acteurs d'un territoire, etc.) ou des inconvénients (divergences des règles de comportement, antinomie des valeurs et représentations, limites culturelles à la coopération, externalités négatives, etc.) que peuvent générer la proximité. Avec ces multiples déclinaisons et applications, on trouve matière à rire et à pleurer (Tore, 2006). Les fondements théoriques des SPL varient ainsi selon les approches.

Dans la continuité des travaux sur les districts industriels, ceux sur les SPL soulignent combien la proximité des acteurs crée un tissu de liens formels et informels, supports de dynamiques endogènes.

Tout en intégrant ces modalités de diffusion des externalités, les travaux se rapportant à la "dynamique de proximités" conduisent à relativiser largement le poids de la proximité géographique par l'observation d'autres formes utiles de proximité. S'affranchissant d'une lecture standard de l'espace, ils prennent acte du fait qu'il n'est pas forcément nécessaire d'être localisé, au sein d'un territoire de proximité, pour interagir ou établir des coordinations. Ils s'attardent plus fondamentalement sur la dynamique relationnelle qui fonde l'émergence et le développement des SPL par une prise en compte des dimensions organisationnelle et institutionnelle des processus de coordination (Torre, 2009). La seule proximité géographique n'est pas suffisante à la naissance et au bon fonctionnement des SPL; les liens tissés au sein des réseaux (logique d'appartenance) ou le partage de valeurs communes (logique de similitude) entre les acteurs, sont les éléments qui permettent d'en activer les potentialités. La territorialisation des activités, comme catégorie de recouvrement des proximités spatiales et non spatiales, constituerait donc une potentialité et seule une analyse minutieuse des relations entre acteurs permet d'avaliser ses conditions d'effectivité.

2. LE SPL POTERIE DE SAFI

Pour tenter d'appréhender ces formes originales d'expériences de coopération ancrées territorialement, le SPL poterie Safiote est un cas très intéressant à étudier pour comprendre les mutations de la filière céramique marocaine dans le cadre de la mondialisation.

Confrontée à une crise larvée voire ouverte de sa production locale, la filière a connu une perte relative de ses parts de marchés à l'export. Une expérience pilote a été menée en 2001 par l'ONUDI en coopération avec le Ministère de l'artisanat et de l'économie sociale du gouvernement marocain pour réintégrer cette filière dans un SPL.

Sur le modèle des districts italiens, l'expérience visait notamment à renforcer, sur ce territoire marqué par une spécialisation productive, les liens et les coopérations entre des TPE et PME artisanales, avec pour objectif de rompre leur isolement et d'améliorer leur efficacité par une ouverture sur les marchés internationaux.

Au moment même où l'on assiste à la promotion du SPL poterie Safiote en pôle de compétitivité (plan de développement 2008-2012), il s'agit de revenir sur l'analyse de cette expérience en y apportant la contribution de l'économie de proximités. L'étude concernera la portée de ce SPL en tant qu'instrument de transmission des connaissances, avant d'interroger les autres formes d'interactions des activités liées à son ouverture vers l'international (proximité organisée). L'objectif est d'identifier les raisons de son existence pour éclairer les actions à mener pour lui en assurer le succès.

21. Le projet de développement de grappes de PME à Safi

La démarche s'inscrit dans le cadre général de l'approche par les SPL. Elle vise à comprendre les modalités de construction et de développement d'organisations préindustrielles, de nature artisanale, situées localement dans l'agglomération urbaine de Safi.

La spécialisation poussée de la ville de Safi dans la poterie, principale composante du secteur artisanal de la région, remonte loin dans l'histoire. Plongeant ses racines dans les temps les plus reculés dont la chronologie est sujette à variations suivant les découvertes, elle se présente au 16^{ème} siècle comme une activité complémentaire à la pêche pendant les périodes d'arrêt du trafic de l'activité portuaire. Aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles, elle connaît un essor remarquable grâce à la

croissance de la demande des ustensiles et vaisselles et des containers utilisés dans l'export de marchandises comme l'huile et les grains. En 1875, elle prend une nouvelle trajectoire lorsqu'un potier de Fès, Mohammed Langassi, installe dans la ville son atelier de faïence. Depuis, elle sera réputée pour ses décors aux couleurs bleutées héritées des potiers fassis qui regagnèrent la ville à sa suite au 19^{ème} siècle.

A l'origine, la poterie était surtout destinée à l'usage quotidien. C'est le gouverneur du protectorat français qui aurait identifié l'importance économique de l'activité et décidé sa promotion à travers deux actions majeures : la création de la première école de céramique de Safi en 1915 et l'introduction des motifs amazighs dans la poterie locale. L'enquête sur les industries marocaines, ordonnée par Lyautey en 1913 augurait en effet une nouvelle politique de l'artisanat qui avait pour but de rénover, revitaliser, voir ressusciter cet art indigène, selon les termes employés par le Résident Général lui même. A cette fin, l'office des arts indigènes fondé en 1918, installe à Safi Boudjema Lamali, peintre-céramiste kabyle, élève d'Ernest Soupireau de l'Ecole des beaux-arts d'Alger, perfectionné à la manufacture de Sèvres, avec pour mission de "créer un assez grand nombre de modèles susceptibles d'intéresser le public". Tout en s'inspirant de celles de Fès, ses nouvelles créations demeurent différentes et permirent de relever cette industrie locale en faisant "passer une industrie d'ordre usuel dans le domaine artistique"(Ricard, 1919, 1931; in Girard, 2006).

La poterie Safiote doit tout à Lamali ou presque. Dans son atelier-école, le maître participe à la rééducation des artisans adultes et à l'initiation aux arts du pays des générations nouvelles. Il apprend à ses élèves les procédés de fabrication et les secrets du métier qu'ils transmettront à leur tour à leurs enfants et petits enfants, formant ainsi de véritables dynasties Safiotes de maîtres potiers, dont les fameux Ben Brahim et Serghini. Il restitue à la poterie Safiote son style arabo-berbère tout en l'enrichissant d'influences hispano-mauresques ou persanes, la propulsant ainsi au tout premier rang mondial : (1922, médaille d'or de l'exposition internationale de Marseille; 1931, diplôme d'honneur à l'exposition internationale de Paris; 1949, décoration et diplôme de mérite à l'exposition internationale de New-York). Ses œuvres, pièces rares exposées au Musée national de la

céramique de Safi, font aujourd'hui l'objet de nombreuses études et recherches au niveau international.

Actuellement, Safi est considérée comme le plus important centre marocain de production de la céramique, en particulier de vaisselle à usage domestique et ornemental. La ville est connue pour sa tradition de pièces faites à la main dans des décors aux styles célèbres. Avec une production quotidienne d'argile d'environ 24 tonnes (issue de sept carrières en activité), 175 petites entreprises et 2032 artisans, la poterie artisanale constitue une activité socio-économique de premier plan dans la région. Elle fait vivre plus de 10.000 personnes et contribue, directement et indirectement, à la promotion du tourisme et du patrimoine culturel et artistique local.

Il n'est donc pas étonnant qu'une approche en termes de SPL soit avalisée par les autorités nationales et l'ONUDI comme modèle de développement, vu les performances économiques et sociales dont cette organisation productive fait preuve et les nécessités de la mise à niveau de l'activité, aux prises à une concurrence internationale de plus en plus rude dans le cadre de la mondialisation.

Le tableau suivant donne un aperçu global sur le projet, l'effectif et la localisation des TPE et PME de production artisanale qui se sont inscrites au projet.

Tableau 1 : Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Poteries de Safi

Localisation	Nombre d'ateliers	Main-d'œuvre
Colline des Potiers	41	455
Oued Chaaba	72	561
Zralda	08	76
Total	121	1092

Source : ONUDI, 2003

Fortement inspiré de la tradition des systèmes productifs locaux italiens, le projet visait le renforcement des liens entre ces TPE et PME de production artisanale à travers l'établissement de réseaux. Localisées sur un territoire de proximité, ces entreprises pouvaient en effet, tirer meilleur parti de leurs complémentarités en mutualisant leurs moyens pour constituer des réseaux d'entreprises et développer des projets de coopération. La mise en place de services collectifs au

sein de la zone d'activité et la formation de facilitateurs réseaux furent les deux axes sur lesquels s'articulait le projet.

Ces petites entreprises se caractérisaient généralement par la faiblesse de leur environnement (amont et aval) et les limites liées à leur taille. Le projet visait le renforcement de leurs ressources à travers : la mise en œuvre d'opérations collectives (création de coopératives, opérations de formation, développement d'outils de communication, démarches commerciales communes, etc.), plus concrètement le partage des moyens et enfin la mise en œuvre des coopérations nécessaires pour la consolidation de ces entreprises artisanales et du territoire.

22. Pertinence du concept SPL à la lueur des observations empiriques

La tendance générale était de considérer un SPL comme une agglomération d'entreprises homogènes dont l'appartenance à un espace de proximité impliquerait un comportement uniforme, les incitant plus particulièrement à développer des coopérations et à mutualiser leurs ressources.

Or, l'examen des données relatives à ces entreprises tend à souligner leur hétérogénéité et la diversité de leurs postures au sein du système productif.

Ces entreprises artisanales sont relativement différentes les unes des autres, tant du point de vue de leur production (types de marchandises, capacité) que de leur organisation. Si l'activité principale des petites unités (1 à 5 employés) est exclusivement portée sur la production de la vaisselle pour usage domestique et ornemental, celle des moyennes (6 à 15 employés) et des grandes unités (plus de 15 employés) concerne également la production de tuiles (quelquefois émaillées) et de carreaux en quantité variable (de 50% à 100%). Les entreprises sont localisées par ailleurs sur plusieurs sites dont les principaux sont la "Colline des Potiers"³, fourmilière des petites entreprises et la "Vallée de Chaaba", où sont en général agglomérées les entreprises moyennes; les grandes entreprises sont, en grande

³ Noyau original de la poterie à Safi, la Colline des Potiers est classée monument historique depuis 1924.

partie, installées au-delà de la zone collinaire. Contrairement aux petits ateliers très hétérogènes et mal structurés, les moyennes et surtout les grandes unités sont, elles, mieux organisées tant du point de vue productif que commercial.

Il existe un différentiel significatif entre les entreprises membres du SPL (121 unités) et la population de celles qui sont potentiellement concernées. Bien qu'il n'existe pas de données récentes sur la consistance du secteur de la céramique de Safi, car beaucoup travaillent de façon non régulière où informelle, on dénombre 175 unités qui opèrent dans le secteur.

Parmi les unités de production membres du SPL, pour beaucoup il n'y a pas de véritables coopérations mais essentiellement l'engagement dans des actions collectives. Cela n'est pas étonnant dans la mesure où il n'y a pas véritablement de spécialisation productive, chacune des entreprises effectuant toutes les phases du cycle productif (façonnage, séchage, cuisson, décoration, etc.), de l'approvisionnement en argile (qui arrive brute directement de la carrière) jusqu'au produit fini.

La structure du système productif se distingue par son manque d'homogénéité et surtout par sa hiérarchie interne. La proximité géographique facilite certes une division du travail, à travers des relations de sous-traitance verticale de la production à la première cuisson des PME vers les TPE, produisant des économies d'échelle. Néanmoins, cette hiérarchisation reste très éloignée d'une organisation réticulaire qui suppose leur intégration horizontale. Les relations sont en effet beaucoup plus souvent de la sous-traitance de capacité, avec une main-d'œuvre bon marché, que de la sous-traitance de partenariat et de qualité avec apprentissage technique par interactivité. La prédominance de la forme verticale sur la forme horizontale de coopération est un facteur d'inhibition du SPL, notamment du point de vue des effets "d'atmosphère" marshallienne et de la circulation des connaissances tacites, sources de rendements croissants.

Le projet ONUDI n'a pas permis de lever ou tout du moins de contourner un certain nombre de contraintes rencontrées dès le départ dans le fonctionnement de ces entreprises artisanales. On peut évoquer l'isolement et la non visibilité des petites unités de production, la faiblesse des liens amont et aval, la complexité du système productif dispatché entre des unités artisanales hétérogènes, tant du point de vue de leur structure, activité, capacité, organisation que de leurs intérêts.

Les synergies entre ces entreprises artisanales ne sont pas aussi grandes que la structure porteuse leur attribuait. Le district poterie Safiote a énormément changé au cours des dix dernières années, en raison de l'intensification de la concurrence et de l'évolution de quelques unités de production florissantes (une douzaine) qui se sont transformées en leaders du district, jouant de leur puissance économique et d'un réseau de relations pour imposer des règles hiérarchiques. Ces unités ont constitué des réseaux hiérarchisés de clients, fournisseurs et évoluent en recherchant des économies d'échelle à l'intérieur de leurs propres unités plutôt que sur une base régionale. La structuration de l'espace se construit ainsi sur des relations industrielles plus fortes que des relations territoriales.

Les acteurs de la filière ont des intérêts souvent divergents. Les unités de production leaders sont dépendantes de leurs donneurs d'ordre (réseaux de distribution) qui se trouvent à Marrakech et à Casablanca, avec lesquels elles ont tissé des réseaux de relations denses et durables (proximité organisée). Les petites unités, dépendantes des intermédiaires et des autres unités de production locales, sont acculées à leur seule proximité géographique.

Sans renier le rôle important que peuvent jouer les moyens de la structure, la coopération entre entreprises qu'organise un SPL n'a rien de naturel. Elle s'inscrit dans une histoire et un milieu industriel et territorial qui en préparent et en conditionnent fortement la possibilité. Le problème dans le SPL poterie Safiote n'est pas tant que la rivalité empêche de penser la coopération, mais plutôt qu'elle l'empêche de la postuler et oblige à s'intéresser aux modalités de construction et de stabilisation d'une coopération profitable à tous. Le problème semblerait se trouver dans l'encastrement des interactions économiques dans des réseaux sociaux d'une part et dans des institutions d'autre part. Les agents inscrivant leur comportement dans un ensemble de relations avec leur environnement, les interactions des acteurs économiques dépendent fortement de la structure organisationnelle de l'économie⁴.

⁴ Cette conclusion rejoint les orientations de recherche de l'analyse économique interactionniste, néo-institutionnaliste, évolutionniste et régulationniste. Voir à ce propos A. KIRMAN (1999).

23. L'efficacité du SPL poterie Safiote

L'existence d'externalités directes de proximité géographique est un présupposé qui est souvent énoncé comme postulat de base au développement d'un SPL : les économies externes sont liées à la proximité entre acteurs. Pourtant, il faut bien se garder d'une lecture un peu rapide du rôle dévolu machinalement à la proximité géographique (Torre, 2006). Autant la proximité géographique entre entreprises ne signifie pas automatiquement que des relations s'établissent entre elles, comme le confirme le SPL poterie Safiote, autant la densité des relations, si elle s'établissait entre ces dernières, ne pourrait conduire ipso facto à des économies d'agglomération, à moins bien entendu d'"entrer dans la boîte noire de ces économies d'agglomération" (Rallet, 2000).

Dans le cadre de ce système productif, de multiples raisons portent à croire que sa dynamique relèverait plutôt des économies d'urbanisation que d'externalités marshalliennes. L'hypothèse d'intensité en capital étant totalement écartée⁵, cela reviendrait à vérifier si l'efficacité du système ne reposerait pas, d'abord et surtout, sur l'intensité d'exploitation des ressources abondantes existantes sur le territoire, en particulier le potentiel de main-d'œuvre locale avec ses bas salaires et ses conditions de travail précaires. L'approche en termes de SPL pourrait même être complètement démolie si l'on pouvait authentifier qu'il s'agit avant tout d'activités à haute intensité de travail et que la ressource, valorisée avant tout dans le district poterie Safiote, est une main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché. Rappelons que la compétitivité d'un SPL est plutôt fondée sur des facteurs hors coûts tels que l'innovation technologique, la qualité des produits et le savoir-faire.

A l'intérieur des petites unités productives, le propriétaire, les membres de sa famille et d'éventuels apprentis sont impliqués dans toutes les phases de la production, de telle sorte qu'il n'est pas possible d'exprimer une donnée relative au nombre d'employés en fonction de leur qualification. Pour les moyennes et grandes unités, mieux organisées, avec un personnel dédié plus ou moins aux différentes

⁵ Toutes les phases de production sont pratiquement accomplies à la main, usant de procédés traditionnels et d'un équipement rudimentaire.

phases de la production, les données relatives au pourcentage d'employés par qualification sont reportées dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Main d'œuvre par qualification (en %) dans les moyennes et grandes unités productives

Phase du cycle productif	% d'employés par qualification
Préparation de la pâte	10%
Façonnage, finissage, engobage	40%
Cuisson	5%
Décoration	40%
Administration et vente	5%

La qualification professionnelle est acquise majoritairement par l'apprentissage dans les ateliers de travail et accessoirement au "Centre de qualification professionnelle" de Safi. La gestion des ressources humaines à l'échelle du réseau est inexistante. Les actions tournées vers la formation, le développement des capacités des salariés et des dirigeants et l'adaptation des connaissances aux mutations, sont rares. Les actions de partage de compétences sont essentiellement dues à la mobilité des travailleurs au sein du district. La plupart des unités productives n'ont pas de personnels intermédiaires ou de gestionnaires hautement qualifiés, en mesure d'assumer des fonctions de chef-projet ou de direction.

En fait, la dynamique de ce système productif n'a de sens que par rapport aux finalités qu'il poursuit. Dans le cadre du SPL poterie Safiote, la rentabilité économique n'est pas le seul critère de réussite. Des critères d'ordre culturel, social, voire moral sont également à l'œuvre: intégration par l'emploi des membres de la famille, pérennisation et transmission du savoir-faire, etc. Des aspirations paradoxales qui ne sont pas sans nous rappeler le conflit originel, tel que le définit M. Weber (1959), entre la morale de la responsabilité résultant des contraintes de gestion et la morale de la conviction participant de l'idéal du gestionnaire.

Dans une organisation socioéconomique aussi embrouillée que l'unité de production artisanale, il est vain de tenter d'en expliquer la dynamique par un facteur isolé. Cette dynamique renvoie en réalité à une pluralité de facteurs qui agencent leurs effets. La force du SPL poterie Safiote tiendrait ainsi à un certain nombre d'éléments :

- Une configuration spatiale particulière du système productif, établie proche des sources d'approvisionnement des matières premières et des ateliers d'exposition et de vente des produits;

- Une tradition de compagnonnage où la "proximité sociale" entre maître-artisans, compagnons et apprentis facilite les apprentissages.

- Une organisation productive fondée sur une grande souplesse (flexibilité organisationnelle) qui cadre bien avec le schéma de la spécialisation souple (Schmitz, 1990). Composées principalement d'unités productives de petite taille avec une "structure simple" à la Mintzberg (1982), ces unités ont su développer une maîtrise des processus productifs leur permettant de s'adapter à toutes les formes de la demande à des prix compétitifs (réactivité).

- L'efficacité des moyennes et grandes unités de production du système qui, par le biais de leurs relations de sous-traitance à la première cuisson de certains produits aux petites unités, pouvaient tirer profit de leur spécialisation, de leur savoir-faire, de leur souplesse ainsi que de leur réactivité élevée.

L'organisation industrielle s'accompagnerait donc moins de la déqualification des artisans que de leur requalification, à partir de l'adaptation et l'actualisation des savoir-faire ancestraux. Les compétences et les savoir-faire issus des anciens métiers sont pleinement reconnus et intégrés, contrairement au modèle standard tendant à la stabilité et à la reproduction des savoirs institués.

Cela étant, il ne faut pas non plus sombrer dans un idéalisme excessif. La majorité des entreprises du district se définissent par une non-application caractérisée de la législation nationale du travail : absence totale de couverture sociale, quasi-inexistence de congés payés... etc., à quoi s'ajoutent des rémunérations faibles et des conditions d'hygiène et de sécurité souvent déplorables (mouvement manuel des charges, exposition à des poudres respirables, danger d'incendie dans les installations à gaz,... etc.).

Les résultats des investigations indiquent que la dynamique du système est le résultat d'une conjonction de facteurs, où la main-d'œuvre tient une place importante autant par ses qualités propres, son ingéniosité, ses savoir-faire que par ses faibles rémunérations, ses conditions de travail et d'existence des plus précaires. Un mixte de savoir-faire et d'endurance aux conditions de travail les plus pitoyables expliquerait, en toute vraisemblance, l'efficacité coûte que coûte maintenue de ce système productif.

La dynamique de cet ensemble, sans être remise en cause, doit cependant être nuancée. La relation industrielle et conséquemment la proximité organisée, sont de plus en plus sources de blocage. Les TPE sont "pieds et poings liés" devant les PME et grandes entreprises, au travers de leur activité de sous-traitance à la première cuisson des produits dédiée à ces clients de proximité. Le degré de liberté de ces petites unités est amoindri, du fait des contraintes inhérentes à l'activité de ces donneurs d'ordres (volume d'activité) et d'une remise en question permanente de leurs pratiques productives. Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle, cette situation d'enfermement partenarial réduit les possibilités d'innovation et les sources de nouvelles connaissances. Le système productif semble être soumis à un effet d'étouffement au sens de Granovetter (1973).

La vulnérabilité du district, face à la concurrence à l'horizon d'une ouverture totale au libre échange, est plus que probable. Les TPE artisanales risquent de connaître de sérieux problèmes pour se maintenir en activité. Il y a un danger majeur de décrue des parts de marché lorsque les importations à bas prix de produits plus diversifiés auront été fortement augmentées, notamment de certains pays européens dont la production est supérieure à la demande (Portugal, Espagne, Italie.etc.) ou encore de pays tels que l'Egypte, la Turquie ou la Tunisie dont les produits sont certifiés et d'une assez bonne qualité esthétique. Dans ce cas, la survie des TPE artisanales dépendrait de leurs capacités à innover et de leurs investissements dans les technologies nouvelles. Mais les investissements sont chers et leur structure financière est très fragile. Le désir très ancré de liberté et d'indépendance de nombreux artisans hypothèque le développement des petites unités, qui ne peuvent désormais se concevoir sans un effort renouvelé de solidarité, de mutualisation et de travail en réseau.

L'absence d'une culture marketing et de promotion des produits et l'opposition, de la plupart des artisans, au changement et à la rationalisation hypothèquent l'avenir du système. Le comportement méfiant empêche la mise en place d'un système moderne d'information destiné à en améliorer l'efficacité. Le rôle-clé dévolu aux réseaux de distribution et à de nombreux intermédiaires, la non visibilité d'associations commerciales sectorielles actives et efficaces, empêchent le SPL poterie Safiote d'être autre chose qu'émergent. Les intermédiaires, qui constitueraient le trait d'union entre les clients étrangers et les unités de production du district, désirent garder pour eux leur connaissance

du marché et de ses spécificités. Cette dernière leur donne un avantage dans le domaine de l'évaluation de la conception et dans le contrôle de la qualité des produits. L'assertion de Marshall, selon laquelle les secrets d'une industrie sont "dans l'air", ne peut s'appliquer ni à la diffusion de l'information sur les techniques de production ni aux conditions du marché dans le cadre du district poterie Safiote.

3. EFFICACITE DES INTERACTIONS, INNOVATION ET INTERNATIONALISATION

La concurrence généralisée des marchés, de l'économie et des territoires secoue les activités de ces entreprises artisanales. Les relations, entre ces dernières et les donneurs d'ordres, changent continuellement portant en elles à la fois des défis et des opportunités. L'évolution des technologies et le progrès technique sont également sources de remise en cause continue de leurs pratiques productives, en générant de nouvelles demandes ou simplement en suscitant la baisse des coûts de production et des prix de vente.

31. Innovation et dynamique de développement

L'opinion couramment répandue, pour expliquer la différence de performance des systèmes de production entre pays du Nord et pays du Sud, est d'avancer l'idée que l'efficacité de ces derniers reposerait essentiellement sur des conditions de travail précaires et l'absence de législation sociale, se combinant avec une sous-utilisation patente des technologies et un niveau faible d'innovation. À contrario, le dynamisme des premiers reposerait davantage sur des salaires élevés et une couverture sociale élargie, combinés à une utilisation intensive des technologies avancées et un fort potentiel d'innovation.

Une telle opinion paraît trop partielle, voire simpliste. Le potentiel de main-d'œuvre locale et le savoir-faire qu'elle détient, source d'apprentissages et d'innovations incrémentales, sont largement occultés. En effet, la focalisation sur l'innovation technologique conduit souvent à une sous-évaluation des processus novateurs dans les organisations productives des pays du Sud, constituées majoritairement d'unités de production de petite taille.

Pour éclairer le processus d'innovation des unités artisanales, constituées principalement de TPE, l'approche doit se saisir du phéno-

mène dans sa globalité, à la fois sur le plan stratégique et opérationnel (Marchesnay, 2003), en optant pour une lecture dynamique des processus à l'œuvre, où le profil du maître-artisan, chef de l'unité de production, joue un rôle fondamental. Abordant le concept d'innovation sous l'angle des connaissances et des savoir-faire qui en sont à l'origine, fruit d'accumulation et d'apprentissage continu, on se rendra compte que l'innovation est une activité perpétuelle de ces entreprises artisanales.

Dans ces unités de production, la dynamique de développement accompagne la vie de l'unité qui apprend continuellement car, dans la très petite entreprise artisanale, l'innovation ne se réduit pas à l'innovation technologique. Améliorer ses produits, diminuer ses coûts de production, optimiser son organisation, l'innovation est une démarche permanente pour répondre aux conditions du marché, des sous-traitants et des réseaux de distribution.

Pour des raisons de survie et d'adaptation à la demande, les unités de production artisanales Safiotes sont poussées à l'innovation. Leur action semble s'inscrire dans une double logique selon laquelle "ce qui change, manifestement n'est pas" (Aristote; in LUKASIEWICZ, 2000). Hypothéquées par leur petite taille, la forte contrainte de manque de moyens techniques et surtout une certaine relation au métier, qui s'exprime au travers du lien délicat entre le rôle fonctionnel de l'objet poterie d'aujourd'hui et le symbole traditionnel qu'il a toujours eu, ces unités peinent à trouver l'équilibre entre préservation de la tradition et nécessité de la modernisation, alors que le processus de globalisation induit des modes de production et de management souvent synonymes de perte de spécificité.

Au regard du profil du maître-artisan, une distinction peut être établie entre ce dernier, qui se borne à ancrer son unité dans le "métier" en soumettant ses décisions aux critères issus de la tradition (petites unités de production) et l'entrepreneur, qui opte sans complexe pour la voie de la modernisation (unités leaders du district). L'introduction du four à gaz pour la cuisson, en remplacement du four traditionnel très polluant, pourtant financé dans le cadre du Fodep (Fonds de dépollution industrielle), fut un exemple éclairant des différences entre ces deux types d'acteurs. Elle a été très difficilement acceptée par les artisans très liés aux méthodes traditionnelles de cuisson. L'avènement de l'entrepreneur, qui ne condamne pas jusqu'à

présent l'artisan mais vient doucement se superposer à lui, est une réalité observable sur le terrain.

Si pour les artisans des petites unités, l'innovation n'est pas de nature philanthropique mais résulte d'une réponse à des contraintes liées à des besoins immédiats (demande ponctuelle d'un client, difficulté technique à résoudre, etc.), elle correspond, pour les artisans des entreprises leaders (une douzaine), à une véritable volonté d'inscrire leurs unités dans une stratégie de développement. Ces derniers semblent avoir une attitude renouvelée à l'égard de l'environnement qu'ils ne perçoivent plus comme une menace mais comme une source d'opportunités nouvelles. De leur capacité à innover, à intégrer les nouvelles technologies et plus particulièrement à booster le reste des unités de production (sous-traitance de qualité, coopération, alliance stratégique, etc.) dépendra largement de la vitalité de ce secteur des métiers.

Dans les petites unités de production, les innovations sur produits sont rares. La dimension conceptuelle, esthétique et/ou technique, est complètement inexistante. La tradition se cantonne à des produits au design simple où le rapport à la forme et au décor est souvent oublié. Les contraintes de ressources et notamment la difficulté à se dégager du temps, les rabattent sur l'innovation organisationnelle. Les leaders du district se démarquent par l'innovation sur les produits avec des décors assez riches et complexes, différentes tonalités de couleurs et un résultat chromatique assez élevé; mais elles ont des difficultés à innover sur l'utilisation de nouveaux procédés de production.

La spécialisation poussée du territoire dans la production de poterie, a permis de concentrer dans cette région des activités de production, de négoce, de vente locale et d'exportation et de transformer cette région en une véritable ressource spécifique. Ainsi, le système productif local permet une grande réactivité. Si une entreprise ne peut honorer la commande d'un donneur d'ordres, elle peut la faire pivoter sur un de ses concurrents de proximité. Le regroupement d'un nombre important d'unités sur un même espace de proximité permet au territoire d'absorber plus de commandes et d'avoir une plus grande réactivité.

Or, la relation au territoire s'inscrit plus dans une dimension d'adaptabilité à l'évolution des besoins que dans un processus d'innovation. Pour garder une force de proposition et s'inscrire dans un processus innovant, il semble déterminant de faire évoluer la conception même

de la production en développant des produits plus élaborés et de meilleure qualité. Le district souffre de la qualité inférieure de l'argile employée, d'une sous-utilisation patente des technologies et d'une quasi-inexistence du contrôle de la qualité.

La dynamique d'innovation au sein de ce système productif tient, en outre, à un processus d'impulsion d'innovations mineures à travers une démarche réactive, rarement proactive. Le rôle éminemment stratégique des donneurs d'ordres et des intermédiaires, passeurs de connaissance ou *knowledge gatekeepers* au sens de Zimmermann et Rychen (2008), consiste à filtrer les connaissances qui entrent ou sortent du district, selon leurs propres intérêts avec un risque de verrouillage négatif du système. La faible distance cognitive entre petites unités artisanales porteuses de connaissances trop similaires, affaiblies dans leur faculté d'apprentissage d'une part et le poids des routines réduisant leur capacité à percevoir l'intérêt des nouvelles technologies d'autre part (Boschma, 2005), enferme ces unités dans leur choix, limitant ainsi la réallocation de ressources et *in fine* leur adaptation à l'environnement. La faible tradition industrielle réduit considérablement la richesse de ce tissu et les possibilités d'intégration territoriale amont-aval. La maîtrise partielle du processus innovant, sous contrôle des donneurs d'ordres et des intermédiaires, réduit considérablement les effets externes qu'une organisation réticulaire peut apporter aux unités de production du district, avec le risque majeur d'enfermer le territoire dans une trajectoire régressive.

32. Le SPL poterie Safiote : un système local banal, largement ouvert sur l'international

Constituant un maillon important de l'économie urbaine ces unités, tout en reposant sur l'artisanat traditionnel (avec ce que cela suppose comme enracinement territorial des activités et des métiers), ne sont pas pour autant repliées sur elles-mêmes. Nous avons plutôt affaire à de tous petits ateliers qui, tout en s'appuyant sur la socio-culture locale, sont largement ouverts sur l'extérieur.

D'après une étude réalisée par l'ONUDI en 2005, 70% de la production du secteur de l'industrie céramique dans la région de Doukkala-Abda est exportée. Les exportations concerneraient plus particulièrement des produits de vaisselle pour utilisation domestique et ornementale ; les produits artisanaux apprêtés à la construction,

tuiles et carreaux, sont essentiellement destinés au marché intérieur. Ceci place la poterie Safiote parmi les activités artisanales les plus exportatrices. Les principaux pays d'export, pour des raisons géographiques et historiques évidentes, sont la France, l'Espagne l'Italie et un peu plus loin, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Costa Rica. L'importation concerne 5% des matières premières utilisées (émaux et colorants pour la décoration des produits et pâte blanche comme engobe) en provenance d'Italie et d'Espagne.

Bien que la part de la production écoulée sur les marchés étrangers constitue un baromètre important du niveau d'insertion dans le commerce international de la poterie Safiote, celle-ci ne s'y réduit pas non plus. Des actions de participation des acteurs locaux aux rencontres internationales à caractère professionnel (expositions et foires internationales, stages de formation ou de perfectionnement, etc.) sont également réalisées mais dans une moindre mesure. Le développement endogène du système productif n'est donc pas autocentré mais au contraire très ouvert sur l'extérieur, considéré comme source de technologies, d'innovations et de débouchés.

L'ouverture de ce système productif sur le global impose aux unités de production une obligation de compétitivité. Cette ouverture se traduit par des exigences en termes de réactivité aux marchés internationaux, organisés par de gros intermédiaires locaux et des importateurs étrangers, en particulier français, espagnols, belges, allemands et italiens. Or, avec des relations commerciales insuffisamment structurées, les petites unités de production ont un accès limité au marché de l'exportation. Au niveau local, ces dernières ne sont pas mieux loties et sont presque toujours en position de faiblesse et de subordination par rapport aux commerçants. La structuration du marché comporte un "effet de rente relationnelle" avec comme conséquence un enfermement des relations productives.

Les unités de production du district font face à un jeu concurrentiel exacerbé dans le cadre de la mondialisation. Elles doivent autant exporter qu'investir pour répondre aux impératifs du marché (la commande des donneurs d'ordres) qui s'expriment par la qualité, la flexibilité et la variété. Le repositionnement stratégique de ces unités se traduit plus souvent par une réduction des coûts de production que par des activités d'innovation et d'investissement dans les technologies nouvelles. La recherche constante des gains de productivité les

condamne à baisser leurs prix et à grignoter davantage sur leurs marges, mais ce pari ne pourra être tenu longtemps.

La prédominance d'une logique de concurrence par les coûts et l'absence de mécanismes de coordination des acteurs productifs constituent des facteurs d'inhibition du SPL. Les alliances industrielles impliquent la construction de mécanismes garantissant la compatibilité des processus productifs (et non seulement des produits finis) ; des programmes globaux de "mise à niveau" peuvent permettre d'acquérir les capacités technologiques et organisationnelles adaptées à l'ouverture des marchés. Le développement d'alliances industrielles interentreprises entre les deux rives de la Méditerranée, une des raisons ayant motivé le Maroc à signer les accords de libre-échange, doit être réellement activé.

Le SPL poterie Safiote semble puiser une grande part de son efficacité dans une dialectique entre le local et le global. Il s'inscrit ainsi dans un espace internationalisé tout en continuant d'exploiter la spécificité des ressources locales. Le rôle des proximités dans l'analyse de ce système productif est de plus en plus ambigu. La proximité géographique semble, en effet, voler en éclat sous la contrainte des donneurs d'ordres dont la logique productive est globale. L'existence de communautés de pratiques fondées sur la seule proximité organisée et la possibilité de ménager des moments de proximité géographique temporaire (rencontres, salons, congrès...), pour les entreprises engagées dans des projets communs et désirant échanger des connaissances, sont à la base de la dynamique du SPL poterie Safiote. Si l'ouverture du système vers l'extérieur (proximité organisée) se révèle porteuse d'innovations radicales, se transmettant entre entreprises situées à distance, elle dévoile de plus en plus les spécificités limitatives du territoire (proximité géographique) : cloisonnement de la ville, absence de structures de R&D et de formation, d'agences de développement, etc. Cette ouverture est certes un facteur de croissance rapide du SPL, plus particulièrement des PME leaders, mais réduit d'autant plus les capacités endogènes du local, sa performance et sa capacité à produire du territoire. Le SPL est en rupture avec le milieu sociétal tendant ainsi à superposer, voire imposer, une cohérence de la relation global/local à la cohérence des acteurs locaux.

CONCLUSION

L'examen du concept de SPL, à la lumière des catégories de l'analyse de la proximité, permet d'avaliser l'assertion selon laquelle la réussite d'un SPL dépend de sa capacité à activer les potentialités offertes par la proximité géographique, à partir des logiques d'appartenance et de similitude de la proximité organisée. Loin d'être seulement agglomérées dans un territoire de proximité, les entreprises adhérentes développent des activités complémentaires et participent à un travail d'apprentissage collectif par des liens très forts, notamment en termes d'échanges de connaissances et de transferts de technologie. Les dimensions organisationnelles et institutionnelles sont donc déterminantes.

Dans le cas du SPL poterie Safiote, les unités de production entretiennent des liens faibles. L'agglomération de ces unités dans un espace restreint facilite certes les interactions pour l'exécution de certaines commandes (rencontres aléatoires, sous-traitance, etc.), mais ne constitue pas pour autant un support de coordination. Si le district compte beaucoup d'unités, recourt de plus en plus à la sous-traitance interne, voit l'émergence de quelques entreprises pilotes, il n'a pas pour autant développé d'expériences de collaboration inter-unités de production et ne semble pas porter sur des activités lui permettant une forte intégration verticale.

La proximité géographique entre unités de production du district, loin de garantir le succès de la transmission des connaissances, a contribué pendant longtemps à l'enfermement de ce système local dans un état d'esprit localiste l'empêchant de se réformer. Par contre, la proximité organisée, reposant exclusivement sur un transfert et une mutualisation des connaissances entre entreprises situées à distance, se révèle porteuse d'innovations radicales. Les relations qui lient les entreprises leaders du district et les donneurs d'ordres ont pour origine des règles et des représentations partagées qui rendent effective la coordination. Ces acteurs tablent sur des formations techniques communes, en rupture avec les savoir-faire locaux et l'histoire sociale qui caractérisaient naguère l'artisanat traditionnel. Ainsi, le SPL poterie Safiote ne doit pas son intérêt à une quelconque proximité spatiale, canal de diffusion des connaissances et source d'innovation et de croissance ; il le doit à l'encastrement des relations économiques dans des réseaux sociaux d'une part et à l'intervention des institutions pour

la construction d'un cadre géographique à ces interactions économiques d'autre part.

Or, cette proximité organisée révèle de plus en plus les effets négatifs de la proximité géographique. Le faible niveau d'échanges des connaissances entre TPE et PME leaders, ne permet que des innovations incrémentales ne favorisant pas les effets de synergie, ce qui conduit le district à l'épuisement de certaines logiques productives. Les TPE artisanales risquent d'être laminées à l'horizon d'une ouverture totale au libre échange. Les leaders qui émergent développent des relations industrielles plus fortes que les relations territoriales. Le cloisonnement de la ville et la faiblesse des structures d'interface d'appoint (laboratoires de R & D, instituts de formation, agences de développement,...etc.), constituent des facteurs spéciaux inhibant le développement de ce SPL.

Le SPL poterie Safiote est loin de présenter pour le moment un système productif "stabilisé" ou "accompli". L'étude rend compte d'une organisation métisse, composite, dont les structures sont en recomposition perpétuelle. Il y a lieu de convenir, d'un point de vue des politiques publiques de développement territorial, qu'il suit un cycle de vie qui lui est propre : ce dernier le conduit de la formation à la maturité à travers des phases successives correspondant à des transformations, aussi bien en matière d'organisation interne de la production que d'innovation. La redécouverte des districts a réappris aux économistes l'importance de l'enracinement culturel des modes de coopération au sein du capitalisme, mais ce "culturalisme" ne doit pas nous ramener à un nouvel "exceptionnalisme européen". "L'esprit des districts souffle où il veut" (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), omettant souvent que ce sont la volonté et l'imagination politique qui constituent les balises de base sur lesquelles surfe la créativité entrepreneuriale.

Références bibliographiques

Amesse F, Avadikyan A, Cohendet P, 2006. Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences. Document de travail n°05, BETA, Strasbourg.

Benko G et Lipietz A, 1992. "Le district marshallien : une notion socio-économique". *In Les régions qui gagnent, Paris, PUF.*

- Benko G, Dunford M et Lipietz A**, 1996. "Les districts industriels revisités", *In Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro n°3*
- Boschma R**, 2005. "Does geographical proximity favour innovation?" *In Proximité et Institutions : nouveaux éclairages, Economie et Institutions n°6 et 7*. (Sous la direction de D. Talbot et T. Kirat)
- Colletis G, Gilly J.P, Leroux I, Pecqueur B, Perrat J, Rychen F, Zimmermann J.B**, 1999. "Construction territoriale et dynamiques économiques". *In Sciences de la société, n°48*.
- Colletis-Wahl K**, 2008. "Micro-institutions et proximités : quelle lecture des dynamiques territoriales ?" *In Revue Economie Régionale et Urbaine, n°2*.
- Courlet C**, 1994. "Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on? ". *In Industrie, territoires et politiques publiques*, L'Harmattan, Paris. (Sous la direction de Courlet C., Soulage B).
- Gaschet F, Lacour C**, 2007. "Les systèmes productifs urbains des clusters aux clusties ". *In Revue Economie Régionale et Urbaine n° 4*.
- Gilly J.P, Lung Y**, 2005. "Proximités, secteurs et territoires". *In Cahiers du Grès n°09*.
- Gilly J.P, Torre A**, 2000. *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan, Paris.
- Girard M**, 2006. " Invention de la tradition et authenticité sous le Protectorat au Maroc. L'action du Service des arts indigènes et de son directeur Prosper Ricard". *In Socio-anthropologie n°19*.
- Granovetter M**, 1973. "The Strength of Weak Ties". *In American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, May 1973*.
- Kirman A**, 1999. "Quelques réflexions à propos du point de vue des économistes sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'économie". *In Revue d'Economie Industrielle n° 88*.
- Lukasiewicz J**, 2000. *Du principe de contradiction chez Aristote* Traduit du polonais par Dorota Sikora, L'Éclat.
- Maillat D**, 1998. "From the Industrial District to the Innovative Milieu: Contribution to an Analysis of Territorialized Productive Organizations". *In Recherches Economiques de Louvain n° 64*.
- Marchesnay**, 2003. "La petite entreprise, sortir de l'ignorance". *In Revue française de gestion, n°144*.
- Marshall A**, 1890. *Principles of Economics*. Mac Millan, London.
- Mintzberg H**, 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation, Paris.

- ONUUDI**, 2005. L'industrie céramique dans la région Doukkala-Abada: de l'analyse des matières premières au développement d'une stratégie marketing. Rapport établi par Agostini L, Venturi V, Ghinassi V, Luciani G.
- ONUUDI**, 2003. L'artisanat au Maroc : un gisement inexploité. Projet de développement des SPL de la marqueterie à Essaouira et de la poterie à Safi, Centre international de Vienne.
- Pecqueur B**, 1987. "Tissu économique local et systèmes industriels résiliants". In *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3.
- Porter M**, 1998. "Clusters and the new economics of competition". In *Harvard Business Review*, n°76.
- Rallet A**, 2000. "De la globalisation à la proximité géographique : pour un programme de recherche". In *Dynamique de proximité*, L'Harmattan, collection emploi, industrie et territoire (Sous la direction de J.P. Gilly et A. Torre).
- Rallet A**, 2002. "L'économie de proximité". In *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*. Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement, n°33. (Sous la direction d'A. Torre).
- Schmitz H**, 1990. "Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement". In *Travail et Société*, vol.15, n°3, Genève.
- Talbot D**, 2009. Enrichir la démarche proximiste : l'introduction de la dimension politique. 6^{èmes} journées de la proximité du 14, 15 et 16 octobre
- Torre A**, 2006. "Clusters et systèmes locaux d'innovation : un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité". *Régions et Développement*, n°24
- Torre A**, 2009. "Retour sur la notion de Proximité Géographique". In *Géographie, économie, Société* n°11.
- Torre A, Filippi M**, 2005. Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux, INRA Editions, Paris.
- Torre A, Rallet A**, 2005. "Proximity and localization". *Regional studies*, n°39.
- Weber M**, 1959. Le savant et le politique. Éd. 10/18, Paris.
- Zimmerman J.-B, Rychen F**, 2008. "Clusters in the Global Knowledge-based Economy : Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity". In *Regional Studies*, Vol.42, Issue 6, july.
- Zimmermann J.B**, 2002. "Grappes d'entreprises et petits mondes". *Revue Economique*, n°53.

**APPROPRIATION DES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
(T.I.C) ET PRATIQUES ORGANISATIONNELLES
ET MANAGERIALES DANS LES ENTREPRISES
ALGERIENNES : UNE ETUDE EMPIRIQUE¹**

Driss **REGUIEG-ISSAÂD** *

Résumé

La problématique de cette étude interpelle la logique d'appropriation des TIC par les entreprises algériennes. Sa question centrale est la suivante: *l'utilisation des TIC par les entreprises est-elle le produit d'une quelconque appropriation?* Pour y répondre, nous avons avancé deux hypothèses globales portant sur sept variables explicatives. Nos hypothèses sont: 1) les TIC influencent les modes organisationnels et managériaux de nos entreprises; et 2) les effets des TIC sur ces modes sont explicables et mesurables. Ces hypothèses sont confirmées par le travail de hiérarchisation des variables stratégiques explicatives retenues à cet effet.

Mots clés

TIC, entreprise algérienne, organisation et management, utilisation et appropriation des TIC

Classification JEL : O 33

¹ Cet article, est une synthèse d'une enquête nationale intitulée «*Technologies de l'information et de la communication (TIC) et transformations dans les entreprises algériennes: Une enquête nationale sur les conditions et les impacts de la numérisation sur l'organisation et la gestion des entreprises économiques algériennes*»

* Maître de Conférences "A". Université d'Oran. Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

INTRODUCTION

Le débat actuel sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie est souvent marqué par des perspectives prophétiques, utopiques ou catastrophiques, fondées sur le fait que l'avenir est exclusivement pensé à partir des possibilités offertes par la technologie. Des configurations réelles et pratiques sont offertes aujourd'hui par les TIC à l'entreprise économique tant sur le plan de son organisation que sur celui de son management. Ce fait indéniable se heurte dans le contexte algérien à l'absence de suffisamment d'éclairages sur la question de *«l'appropriation des TIC par les entreprises et leurs effets sur les pratiques organisationnelles et managériales de ces dernières»*.

La spécificité des TIC comme technologies est de porter sur les mécanismes d'organisation et de management (planification, coordination, réalisation et contrôle) (Gilbert P. (2001). Elles automatisent des mécanismes existants ou en rendent possibles de nouveaux. Jusqu'à maintenant, l'informatisation a principalement porté sur des postes de travail ou des fonctions de l'entreprise. Avec la mise en réseau des équipements informatiques, elle porte et va de plus en plus porter sur la coordination des postes de travail ou des fonctions. Cela signifie que l'impact de ces technologies sur les entreprises (et entreprises algériennes ne peuvent s'extraire à cette logique) sera important et qu'il faut être capable d'analyser les trajectoires de ces transformations qui sont à la fois technologiques, managériales et organisationnelles (Brousseau et Rallet, 1997).

Cette question a un enjeu important, celui de la productivité et de la compétitivité des entreprises. En effet, il s'avère que l'efficacité organisationnelle est aujourd'hui un facteur de compétitivité important pour les entreprises et les nations. Pour une même productivité du travail ou du capital, la différence se fait sur l'efficacité des mécanismes de coordination qui structurent les organisations.

1. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent des opportunités de développement rapide inestimables aux entreprises. Il est légitime que l'on se demande dans quelle mesure elles sont présentes dans les entreprises algériennes? Il s'agit donc de

questionner l'aspect managérial et organisationnel des TIC, autour de la question principale suivante: l'utilisation des TIC par les entreprises algériennes est-elle l'expression d'une quelconque appropriation de ces technologies? Pour répondre à cette question, nous avons avancé deux hypothèses globales portant sur sept variables explicatives. Ces hypothèses sont: 1) les TIC influencent les modes organisationnels et managériaux de nos entreprises; et 2) les effets des TIC sur ces modes sont explicables et mesurables.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous présentons succinctement quelques soubassements théoriques afin de mesurer l'étendue de notre démarche de recherche. Tout d'abord, nous présenterons les conditions ayant présidé à l'émergence des TIC dans l'espace entreprise. Ensuite nous retracerons le statut des TIC dans la recherche en sciences de gestion.

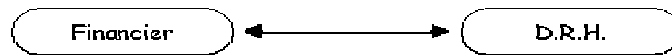
2.1 L'émergence des TIC dans l'espace entreprise

Le développement des TIC et l'usage de celles-ci dans l'entreprise se sont d'abord opérés sous l'impulsion des ingénieurs et techniciens des Systèmes d'Information et de Décision. Ces derniers, mesurant le potentiel considérable qu'offraient les TIC, ont rendu possible le rêve d'immenses «data warehouses» qui permettent de tout savoir ou presque sur le marché et les clients de l'entreprise. Lorsque les stratèges de l'entreprise ont domestiqué ces TIC, ils ont imaginé comment vendre plus, plus loin, moins cher et à meilleur coût. Ils ont alors formulé des demandes précises à leurs services informatiques afin de créer des sites Internet et extranet les plus performants possible.

Il aura fallu peu de temps aux financiers -qui se débattaient depuis quelques années face à d'impérieux besoins de rentabilité et de recherche de valeurs comptables dans l'entreprise - pour jauger les TIC. Restructuration, fusions, re-engineering, etc., permettaient certes de faire des économies, mais pas encore de dégager de véritables valeurs comptables au niveau des ressources humaines existantes. Or, les TIC laissaient entrevoir la possibilité de recruter sur une base plus large et à moindre coût des ressources humaines compétentes ; il était possible d'envisager la mise en place de e-learning moins onéreux que les formations continues et les stages de reconversion habituels; il

devenait possible d'opérer des changements culturels en bombardant le personnel d'instructions précises (Guilloux, 2000). Mais de plus, les Directions de Ressources Humaines (D.R.H.) découvraient également les possibilités de créer des bases de données communes en intranet ou extranet, d'économiser en papier et formulaires de toutes sortes, de gérer des processus de communication interne en temps réel. Ce fût la rencontre de deux visions : celle qui tend à démontrer la pertinence financière et comptable des pratiques des ressources humaines par la capacité des TIC à réaliser des économies, et l'autre vision qui insiste sur l'efficacité de la GRH sous l'impulsion des TIC.

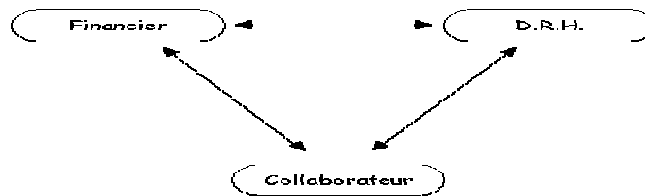
Figure 1 : Relation TIC Finance et DRH



Source : Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I. (2002)

Mais l'ennui aussi est que, dans ce mode de communication, on avait souvent oublié un partenaire: le collaborateur. Après des années de bouleversements internes et externes, restructurations, de licenciements, de mutation des métiers traditionnels, de perte de vue des valeurs de bases du travail et parfois de la société environnante, les individus ont besoin de retrouver des valeurs dans l'entreprise. Si on considère que la présentation, l'adaptation et le développement du capital humain est bien, pour l'organisation, un de ses objectifs fondamentaux, il faut savoir instaurer des relations d'échange et de communication appropriées. Ici encore, il apparaît nécessaire de mettre en place la véritable interface de communication et d'action qui doit unir trois acteurs majeurs :

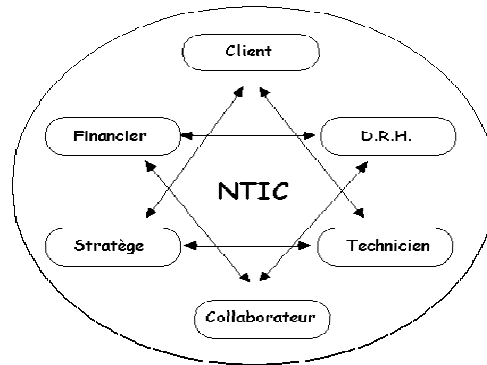
Figure 2 : Relation TIC, Finance, DRH et Collaborateur.



Source : Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I. (2002)

Les TIC ont modifié notre mode de représentation de l'organisation, et nos certitudes concernant les objectifs et les moyens de décision et d'action mis à la disposition des dirigeants des entreprises. Ils ont donné lieu à l'entreprise en réseau qui aura compris que la valorisation de l'intangible doit donner du sens et de la cohérence aux attentes de tous les acteurs.

Figure 3 : TIC et l'émergence dans l'entreprise.



Source : Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I. (2002)

2.1.1 Avantages des TIC

Par rapport au système d'information, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- La hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts,
- La délocalisation de la production. (Exemple des call-centers),
- Une meilleure connaissance de l'environnement et une réactivité plus forte face à cet environnement,
- L'amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante²,

² Nous entendons par veille stratégique « le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités

Par rapport à la structure de l'entreprise et la gestion du personnel, les TIC ont permis d'obtenir :

- Une meilleure organisation, moins hiérarchisée et avec plus de partage d'informations,
- Une meilleure gestion des ressources humaines (meilleures conditions de recrutement, gestion des carrières plus facile...etc.);

Par rapport au commercial, les TIC ont également contribué à :

- L'élargissement du marché potentiel (par le recours notamment, au commerce électronique), une baisse des coûts d'approvisionnement et une meilleure prise en charge logistique,
- Développer des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs,
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).

2.1.2 Limites de l'investissement dans les TIC.

Il est essentiellement reproché aux TIC le fait d'entraîner toute une série de coûts tels que le coût du matériel du logiciel et de la maintenance. En plus, il arrive que l'investissement dans les TIC entraîne un suréquipement par rapport aux besoins. Le coût de la sous utilisation des logiciels ainsi que celui de la formation du personnel font l'objet de beaucoup de critiques. D'autres coûts sont également à signaler, surtout ceux liés à la résistances aux changements induits par les TIC, ainsi que le coût généré par la modification des structures, par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations et donc le rythme soutenu des innovations(18 mois) alors que la durée minimale d'amortissement est de 5 à 7 ans. Ceci rend la rentabilité difficilement quantifiable. Par ailleurs ces coûts peuvent fortement handicaper la rentabilité de l'investissement, voire même provoquer un

d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général.» Lesca, H. Schuler, M. (1998).

retour sur investissement négatif (Romelaer P., Kalika M., de Montmorillon B., Blanchot F., Isaac H., et Josserand E., 2000).

Les relations entre les différents acteurs (l'entreprise et ses partenaires et clients) sont désormais interactives et numériques, mais les décisions stratégiques sont complexes, les investissements technologiques lourds et les choix organisationnels sensibles. Devant cette complexité du phénomène, il est nécessaire donc de placer et de préciser le statut des TIC comme axe de recherche privilégié dans les sciences de gestion, afin de comprendre les tendances en matière de recherche sur ces technologies.

2.2 Place des TIC dans la recherche en sciences de gestion.

Dans la littérature du management et des TIC, des chercheurs ont accordé des statuts différents aux TIC selon l'approche d'analyse utilisée, les caractéristiques de l'organisation étudiée, le type de technologie et la nature du changement induit par sa mise en place. En effet, les recherches en systèmes d'information ont utilisé des approches s'inscrivant dans le courant du déterminisme technologique (Proulx S 2005, Habermas J. 1973, Flichy P. 2004, Breton P. et Proulx S. 2002...) qui considère la machine comme élément structurant des comportements et pratiques organisationnelles ce qui revient à faire de l'acteur social un élément qui contribue, en quelque sorte, à l'efficacité organisationnelle par l'intermédiaire de la technologie qu'il subit. Dans les dernières années, des analyses qui se positionnent dans une vision constructiviste (Latour B. 2002, Apel K.O. 2000, Callon M., Lascoumes P., Barthey Y. 2001, Joshua, S. 2002 ...) ont commencé à être utilisées dans la recherche en Systèmes d'Information. Elles considèrent les effets induits par les TIC comme un construit social qui dépend des interactions que les acteurs entretiennent et de leur perception de la réalité.

Les recherches qui s'intéressent aux TIC ont porté sur des organisations dans différents secteurs d'activité et dont la taille varie de la petite entreprise aux grandes multinationales et ce, dans la mesure où la technologie a envahi tous les domaines d'activité des entreprises, voire tous les aspects de la vie quotidienne. Il faut ajouter la diversité des méthodes d'investigation qui ont été mobilisées pour l'analyse des TIC dans l'organisation (études de cas, enquêtes, études longitu-

dinales...) et qui ont donné à ce champ de recherche une richesse qui cohabite paradoxalement avec le manque d'un paradigme dominant.

Une des questions centrales dans l'analyse des TIC est liée à la relation au changement qui se pose en d'autres termes dans la question: 'qui transforme qui ou quoi?' et à la place de l'individu dans ce phénomène de changement. Une telle question invite d'abord à l'analyse de la relation entre l'individu et la machine qui donne lieu selon Chambat (1994) à trois configurations. La première concerne les interactions technologie-technologie dans lesquelles l'homme joue la fonction de programmeur de l'interaction. Elle s'applique aux systèmes automatisés qui supplantent l'homme pour l'exécution de tâches dont les caractéristiques sont, au préalable, connues et programmables par l'individu. La seconde exprime l'interaction homme-technologie pour toutes les tâches informatisées et pilotées par l'homme. Dans le cas des solutions ERP (Enterprise Resource Planning) par exemple, les utilisateurs possèdent des fonctions de paramétrage qui leur permettent d'adapter la solution à leurs processus d'activité dans un domaine précis (finances, comptabilité, achats...); les fonctions générées par le système sont donc le résultat de l'action permanente d'adaptation par l'homme des fonctionnalités informatiques. La troisième configuration est liée aux interactions homme-homme et renvoie aux interactions humaines qui utilisent la machine comme un médium de communication en faisant appel aux technologies des réseaux et communication.

A partir de cette distinction des interactions (homme, technologie), le même auteur confirme l'existence de deux visions dans l'analyse des TIC. Une vision techno-centrique qui analyse le rôle de l'acteur social au travers des processus techniques auxquels il contribue et une vision anthropocentrique qui met l'accent sur la 'codétermination mutuelle' entre l'acteur et la technologie. Une autre réflexion qui se focalise sur la place des TIC comme facteur dépendant ou indépendant donne lieu à trois perspectives d'analyse de la technologie dans l'organisation qui ont été décrites par Guilloux, (2000):

- Une perspective technologique qui étudie les TIC comme facteur indépendant et donne lieu à un déterminisme technologique qui fait que la technologie modifie les comportements des acteurs
- Une perspective organisationnelle qui considère que les acteurs développent des technologies afin de répondre à des besoins spécifiques : la technologie est mobilisée en tant que variable dépendante

- Une perspective émergente qui se focalise sur les interactions sociales considérées comme complexes et donnant lieu à des effets imprévisibles et non observables dans le cadre de relations causales simples

3. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ENQUETE:

3.1 Objectifs de l'enquête.

D'une manière assez sommaire, nous pouvons dire que l'enquête vise à atteindre deux objectifs essentiels :

- comprendre la perception des personnels des entreprises algériennes à l'égard des TIC, et des effets supposés ou avérés de ces dernières sur les pratiques organisationnelles et managériales prévalant.
- hiérarchiser les facteurs stratégiques influençant ces perceptions et ces pratiques. A cet effet une liste de sept variables est explorée, étant donné que chaque variable stratégique représente un volet à part entière dans notre enquête.

3.2 Méthodologie.

L'enquête a été réalisée en 2007 et en suivant une méthodologie classique embrassant à la fois une revue de la littérature, et un travail empirique de terrain. La partie empirique a nécessité le recours à l'utilisation d'un questionnaire adressé à 536 entreprises situées dans toutes les régions d'Algérie (cf. tableau 1 ci-dessous. Aucune restriction n'a été imposée en matière de réponse. Nous avons encouragé les staffs des entreprises à répondre d'une manière collégiale afin de permettre à un maximum de personnes de s'exprimer par rapport aux compartiments qui les concernent en premier chef en matière d'utilisation des TIC.

Plusieurs volets et axes de l'enquête ont été pris en compte et concernent :

- Le profil organisationnel et managérial des entreprises de l'échantillon. Ce profil a été analysé à travers sept (07) questions introductives (Q1 à Q7),
- L'équipement et le taux d'équipement en T.I.C. Pour mesurer ce taux d'équipement et apprécier sa teneur en terme de supports acquis et

utilisés par les entreprises, nous avons adressé dix (10) questions aux entreprises de notre échantillon (Q8 à Q17);

- Les fonctionnalités des T.I.C. Ce volet questionne les utilisations TIC par les entreprises aussi bien sur le plan de l'organisation que celui du management. Avec vingt (20) questions posées (Q18 à Q38), ce volet reste un des plus importants en termes de résultats obtenus;

- L'impact de l'introduction des TIC sur le travail dans les entreprises. Ce volet, concerne les effets des TIC sur les conditions de travail. Ainsi, nous avons essayé d'explorer des aspects organisationnels importants dans la vie de l'entreprise, tels que l'accès à l'information, les effets sur les rapports hiérarchiques, l'allègement du volume de travail, le travail collaboratif...etc. Nous avons posé vingt quatre (24) questions en la matière (Q39 à Q62). C'est de loin le volet le plus questionné ;

- Les TIC et les compétences requises. Ce volet couvre des aspects liés aux compétences produites par les TIC et également, exigées par ces dernières. Quinze (15) questions ont été adressées aux répondants (Q63 à Q77) ;

- *Le management du projet TIC dans l'entreprise.* Ce volet permet de retracer les parcours et les conditions ayant présidé au lancement et à l'initiation du projet TIC par l'entreprise. Quatre (04) questions ont été posées, (Q78 à Q81);

- Le profil du manager. Il s'agit d'un volet que nous avons voulu synthétique pour une meilleure compréhension des conditions et contextes réels à l'appropriation des TIC par les managers des entreprises algériennes. Nous avons posé onze (11) questions (Q82 à Q 92).

3.3 L'échantillon d'entreprises.

L'enquête nationale a concerné un échantillon initial de 536 entreprises économiques selon la répartition géographique et sectorielle indiquée dans le tableau 1, ci-dessous.

Tableau 1 : Les entreprises de l'échantillon.

	Algérie centre.	Algérie ouest.	Algérie est.	Algérie sud.	TOTAL
Industrie agroalimentaire.	14	21	10	05	50
Hydrocarbures et Energie.	02	02	02	02	08
BTP.	14	17	12	09	52
Hydraulique.	07	06	03	04	20
Commerce et réparation automobile.	15	12	12	10	49
Distribution et Commerce de gros.	21	32	19	13	85
Transport.	07	08	11	05	31
Banque et assurance.	21	23	18	16	78
Immobilier.	13	09	05	-	27
Télécommunication et téléphonie.	05	06	05	04	20
Informatique.	14	11	10	05	40
Hôtellerie et tourisme	12	23	12	14	61
Communication et publicité.	07	05	03	-	15
TOTAL	152	175	122	87	536

3.4 - Modalités pratiques et conditions générales de l'administration de l'enquête.

3.4.1 - Planning du déroulement de l'enquête

L'enquête a été réalisée par l'envoi d'un questionnaire qui comportait 92 questions réparties sur sept volets (voir volets et axes de l'enquête ci-dessus).

L'envoi des questionnaires a débuté le 12 mai 2007. La fin de leur réception a été le 15 mars 2009. 163 questionnaires ont été reçus, ce qui représente un taux de réponse de 30,4%, taux qui permet une éventuelle généralisation des conclusions de cette enquête. Le dépouillement des questionnaires a été réalisé entre le 1 avril 2009 et 30 mai 2009. La codification et l'analyse informatisée des données ont été réalisées du 1 juin 2009 au 30 juin 2009. Les résultats et les premières conclusions sont faits dès la fin du mois de juin 2009.

3.4.2 Le personnel participant à l'enquête.

Pour des raisons pratiques, nous avons sollicité le concours de 35 collègues enseignants chercheurs universitaires dans les quatre régions du pays. Ceci nous a permis de disposer de plus de proximité et de réactivité dans la conduite et l'administration (relance notamment) de cette enquête.

4. PREMIERS RESULTATS DE L'ENQUETE.

Nous tenons à préciser qu'il s'agit là de résultats bruts obtenus d'une première analyse à partir des questions adressées et en fonction des sept volets de l'enquête. D'autres analyses suivront avec des orientations causales et corrélationnelles plus fines.

4.1. Profil organisationnel et managérial des entreprises.

Les effectifs sont assez équilibrés avec 38% des entreprises disposant d'un effectif de 50 à 100 personnes, 27% (d'un effectif de 1 à 150, 18% d'un effectif de 151 à 200, 7% d'un effectif de 201 à 250, 4% d'un effectif de 251 à 300, 7% d'un effectif de plus de 300 employés.

13% des répondants sont des cadres dirigeants, 64% des cadres supérieurs et 23% des exécutants. Ces taux démontrent que les TIC sont relativement plus appréciées et mieux appréhendées chez les cadres supérieurs (niveau: N-1), qui gèrent des domaines de compétences et des fonctions délimitées avec des besoins en TIC plus ou moins variés et spécifiques.

4.2. Equipement et taux d'équipement en T.I.C.

Tous les répondants affirment disposer d'un réseau Internet, avec 60% affirmant être connectés par ligne ADSL et 30% par modem RTC. 86% des personnes questionnées affirment disposer d'un site Internet, contre 14% affirmant que leurs entreprises ne disposent pas d'un tel site.

Seulement 54% des répondants affirment que leurs entreprises ont mis en place un réseau Intranet. Seulement 10% des répondants affirment disposer d'un réseau extranet. Nous pouvons facilement deviner qu'il s'agit des répondants affiliés à des entreprises pilotes et leaders dans leurs secteurs d'activité. 10% des répondants affirment disposer d'un logiciel ERP et de progiciels type: Supply Chain Management (SCM), Customer Relation Management (CRM), Echange de Données Informatisé (EDI).

Le taux d'équipement en postes micros ordinateurs est 100%.

4.3. Fonctionnalités des T.I.C.

Tous les répondants sont catégoriques à dire que leurs sites servent surtout à présenter l'entreprise, et à présenter leurs offres. 10% seulement affirment que les sites servent également à actionner les commandes. Tous les répondants sont d'accord à dire que le site Internet est un moyen pour travailler en groupe et initier une gestion collaborative. Les avis sont également partagés. 10% des répondants affirment que leur site permet d'effectuer des achats en ligne; prendre des commandes, facturer et régler automatiquement les fournisseurs. 40% affirment que les TIC ont contribué à améliorer la position concurrentielle de leur entreprise, cependant, 30% ne sont pas d'accord, et 30% n'ont aucun avis sur le sujet.

Le partenariat est le choix stratégique le plus recherché suivi par le recours à la sous-traitance. 60% sont tout à fait sûrs que les TIC sont d'un enjeu stratégique. Cependant, 40% n'ont aucun avis sur la question. Nous avons relevé des incompatibilités entre les choix politiques et les outils informatiques acquis. La logique explique l'écart constaté entre besoin en informatique et types de matériel acheté. Seulement 15% pensent que les TIC pourraient être un facteur de différenciation et donc un avantage concurrentiel. L'élément le plus signifiant est que la majorité des répondants affirment que grâce aux TIC, la réactivité des entreprises s'est nettement améliorée, même si presque 23% des répondants confirment l'absence de travail collaboratif. Les tableaux de bord sont très peu utilisés et les TIC ne contribuent nullement à leur mise à jour. Les TIC, donc, ne sont que peu sollicitées dans l'effort de valorisation des pratiques de gestion.

4.4. L'impact de l'introduction des TIC sur le travail dans les entreprises.

Le personnel en général ne ressent pas les effets directs des TIC sur l'organisation et la gestion. Les changements ne sont pas perceptibles.

Cependant, la circulation de l'information s'est améliorée uniquement en intra-service et avec la hiérarchie. Le travail-inter service (collaboratif) reste marginal. La communication directe (face à face) reste le mode le plus utilisé. Par ailleurs, le nombre de niveaux hiérarchiques a diminué. Les TIC semblent avoir un impact réel en matière de dé-hiérarchisation (réduction de nombre des niveaux

hiérarchique). Une boulimie d'E-mail est jugée comme un aspect perturbateur des TIC en milieux de travail avec une tendance à traiter un volume d'information jugé excessif. Ce volume important d'information se heurte à l'absence d'une bonne procédure de classification. Nous constatons un effet «d'accélération» des TIC en matière de diffusion et de circulation de l'information. Cependant, les TIC ne bénéficient pas de la mise en place d'une base de données formalisée.

Les effets des TIC sur le travail sont différemment perçus et vécus en fonction de la nature du travail, la fonction et la position occupée des répondants, mais il y a comme un accord à reconnaître que les TIC ont exposé le volume de travail. Environ 21% des personnes interrogées reconnaissent travailler aussi chez elles et aux dépens de leurs loisirs.

Pour 63% des répondants, l'introduction des TIC a engendré des modifications dans l'organisation mais cet impact est jugé modéré. Seulement, 18% pensent que les TIC sont source de liberté, et environ 53% des répondants ne considèrent pas les TIC comme sources supplémentaires de contrôle. Pour presque le même taux de répondants, les TIC n'ont eu aucun effet sur l'amélioration de la qualité d'exécution de leurs tâches. 66% par contre affirment ne pas maîtriser les outils TIC propres à leur domaine de travail. Ceci s'explique en partie par les lacunes et insuffisances en matière de formation en TIC comme le confirment environ 74% des répondants.

4.5. Les TIC et les compétences requises.

47% des répondants n'estiment pas que la rigueur soit une condition induite par les TIC. De même, ils ne sont pas d'accord avec l'idée que la créativité soit un produit de l'utilisation des TIC. Par contre plus de 39% des répondants affirment avoir amélioré leurs capacités à communiquer. Cependant, 71% des répondants ne jugent pas capital le fait d'aller chercher l'information et de savoir où la localiser. La majorité des répondants ne pensent pas que les TIC soient d'un quelconque apport en matière de prise d'initiatives. Les avis sont également partagés au sujet du contrôle de la fiabilité de l'information par les TIC. 44% des répondants estiment que les TIC améliorent le pouvoir de contrôle sur l'information; alors que les autres, 56% pensent le contraire.

36% des répondants ne pensent pas qu'ils doivent prendre des décisions à partir des informations fournies par le système informatique, où venant d'autres services. A cet effet, 87% des répondants affirment ne pas avoir modifié leur style de travail sous l'impulsion des TIC.

Enfin, la majorité des répondants ne sont pas prêts à être autonomes dans les activités nouvelles introduites par les TIC. Ils préfèrent un accompagnement prolongé.

4.6. Le management du projet TIC dans l'entreprise :

Tous les répondants, sans exception aucune, s'accordent à reconnaître le bénéfice des TIC en matière de différenciation. Ils considèrent que le fait de disposer de TIC et de les utiliser permet de se démarquer des concurrents. Cependant, le coût et la résistance aux changements induits par les TIC peuvent ralentir la mise en œuvre des projets TIC dans les entreprises questionnées. Il en est de même en ce qui concerne le déficit de compétences relevé lors de cette enquête.

Même si environ 58% des répondants affirment avoir bénéficié de formation en informatique et en TIC, ce taux reste faible pour prétendre maîtriser les outils TIC, d'autant plus qu'environ 70% des répondants confirment que le budget de formation en matière de maîtrise des TIC ne saurait dépasser 10% du budget global de la formation (estimé à 1% du chiffre d'affaire de l'entreprise).

Pour environ 75% des répondants, le projet TIC est externalisé. Il est généralement confié à des bureaux d'études spécialisés nationaux et étrangers.

4.7. Le profil du manager.

Les managers répondant et usagers de TIC sont à 87% des hommes, contre 13% des femmes. Environ 52% des répondants appartiennent à la tranche d'âge 35-45 ans; contre 42% à la tranche d'âge des 49 ans et plus. 62% des répondants affirment avoir une ancienneté dans le poste de manager d'au moins 5 à 10 ans. Tous affirment utiliser les outils TIC eux-mêmes. Cependant, seulement 41% pensent être suffisamment initiés dans l'utilisation des TIC. 64% ont un micro-ordinateur portable. 100% ont au moins un micro-ordinateur dans leurs bureaux, 76% ont un micro-ordinateur chez eux. Seulement 7%

affirment disposer et utiliser un agenda électronique. 98% des répondants ont l'accès à internet dans leurs bureaux, mais seulement 74% l'ont chez eux. Seulement 34% ont affirmé avoir suivi une formation spécialisée en TIC. A cet effet, 52% des répondants la jugent plutôt satisfaisante, contre 48% la jugeant plutôt insatisfaisante.

5. HIERARCHISATION DES FACTEURS INFLUENTS :

Dans cette perspective, nous avons utilisé la méthode des critères de Belson (1981), dans la mesure où les attitudes et les comportements des répondants peuvent être dichotomisés, c'est-à-dire soit confirmer l'état proposé (oui), soit l'infirmer (non). Le but étant bien entendu de comprendre, selon la perception des répondants, comment les sept facteurs stratégiques (volets de l'enquête) sont perçus et comment sont-ils hiérarchisés par ordre d'impact ressenti.

Tableau 2 : Les réponses par rapports aux facteurs X1 et X2

	Réponse selon X1 :				Réponse selon X2 :			
	Le Profil organisationnel et managérial des entreprises de l'échantillon				L'Équipement et taux d'équipement en T.I.C			
	H.H	M.H	F.H	Total	H.E	M.E	F.E	Total
oui	29	41	09	79	oui	22	43	67
non	62	22	00	84	non	32	49	96
	91	63	09	163		54	92	163

Avec : H.H= hautement hiérarchisé; M.H=moyennement hiérarchisé;
F.H = faiblement hiérarchisé; et H.E=hautement équipé;
M.E=moyennement équipé; F.E= faiblement équipé.

Pour rappel, la méthode des critères de Belson, suppose que l'on calcule la distance «D» entre les variables explicatives X1, X2, X3.... Xn et la variable à expliquer Y. Dans notre enquête, cela est représenté par les sept variables stratégiques X1.....X7, et le phénomène «'appropriation des TIC par les entreprises algériennes» que nous considérons comme étant la variable à expliquer : Y.

La deuxième étape, consiste à calculer les valeurs expérimentales des réponses réelles données et synthétisées pour chaque variable explicative X.

La dernière étape consiste à calculer la distance DXi qui représente la valeur absolue de la somme des différences entre les valeurs réelles et les valeurs expérimentales correspondantes.

La question posée à cet effet est donc: considérez-vous le profil organisationnel et managérial (X1) déterminant dans le processus d'appropriation des TIC par votre entreprise?

Cette question sera posée sept fois selon la même logique pour les autres facteurs stratégiques explicatifs (X2, X3, X4...X7). Les réponses obtenues se présentent comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Les réponses par rapports aux facteurs X3 et X4

	Réponse selon X3 : Les Fonctionnalités des T.I.C :					Réponse selon X4 : L'impact de l'introduction des TIC sur le travail dans les entreprises			
	T.M	M.M	F.M	Total		I.FO	I.M	I.FA	Total
oui	09	29	14	52	oui	23	42	06	71
non	58	44	09	111	non	37	46	09	92
	67	73	23	163		60	88	15	163

Avec T.M : très maîtrisée; M.M : moyennement maîtrisée;

F.M : faiblement maîtrisée

I.FO : impact fort; I.M : impact modéré; I.FA : impact faible

Tableau 4 : les réponses par rapports aux facteurs X5 et X6

	Réponse selon X5 : Les TIC et les compétences requises					Réponse selon X6 : le management du projet TIC			
	B.C	Q.C	A.C	Total		E.EX	P.EX	E.IN	Total
oui	09	46	11	66	oui	46	13	16	75
non	38	39	20	97	non	38	25	25	88
	47	85	31	163		84	38	41	163

Avec : B.C : beaucoup de compétences; Q.C : quelques compétences; A.C : aucune compétence. E.EX : entièrement externalisé; P.EX : partiellement externalisé; E.IN : entièrement internalisé.

Tableau 5 : les réponses par rapports au facteur X7

Réponse selon X7 : Le profil du manager				
	INDQ	M.INDQ	ADQ	Total
oui	09	49	43	101
non	22	12	28	62
	31	61	71	163

Avec : *INDQ* : inadéquat ; *M.INDQ* : moyennement inadéquat ; *ADQ* : adéquat.
Calcul des valeurs expérimentales des réponses réelles : pour X1 et X2.

Tableau 6 : Localisation des valeurs expérimentales de X1 et X2.

Réponse selon X1 : Profil organisationnel et managérial des entreprises de l'échantillon					Réponse selon X2 : Equipement et taux d'équipement en T.I.C				
	H.H	M.H	F.H	Total	oui	H.E	M.E	F.E	Total
oui	A1	B1	C1	79	oui	A2	B2	C2	67
non	D1	E1	F1	84	non	D2	E2	F2	96
	91	63	09	163		54	92	17	163
A1= (79/163) x (91/163) x 163					A2= (67/163) x				
(54/163) x 163									
A1= 43.6					A2= 22.05				
B1= (79/163) x (63/163) x 163					B2= (67/163) x				
(92/163) x 163									
B1= 30.2					B2= 37.42				
C1= (79/163) x (09/163) x 163					C2= (67/163) x				
(17/163) x 163									
C1= 4.3					C2= 6.68				
D1= (84/163) x (91/163) x 163					D2= (96/163) x				
(54/163) x 163									
D1= 46.4					D2= 31.19				
E1= (84/163) x (63/163) x 163					E2= (96/163) x				
(92/163) x 163									
E1= 32.1					E2= 52.94				
F1= (84/163) x (09/163) x 163					F2= (96/163) x				
(17/163) x 163									
F1= 4.5					F2= 9.45				

Tableau 7 : Les nouvelles valeurs expérimentales des variables X1 et X2

	Réponse selon X1 : Profil organisationnel et managérial des entreprises de l'échantillon				Réponse selon X2 : Equipement et taux d'équipement en T.I.C				
	H.H	M.H	F.H	Total	oui	H.E	M.E	F.E	Total
oui	43.6	30.2	04.3	79	oui	22.5	37.42	6.68	67
non	46.4	32.1	04.5	84	non	31.19	52.94	09.45	96
	91	63	09	163		54	92	17	163

$$\begin{aligned}
 \text{Distance X1} &= (29 - 43.6) + (41 - 30.2) + (09 - 04.3) \\
 &= (62 - 46.4) + (22 - 32.1) + (00 - 04.5) \quad \mathbf{Dx1 = 30.1}
 \end{aligned}$$

La distance entre X1 (interface entre l'organisation et le management de l'entreprise et l'appropriation des TIC) est égale à $Dx1 = 30.1$

En procédant de la même manière, et selon le même protocole de calcul, nous avons pu calculer les distances respectives des autres facteurs stratégiques (X3, X4, X5, X6 et X7) correspondant aux volets couverts par cette enquête. Le tableau ci-dessous donne les distances (Dx) et les classe selon l'importance de la distance Dx, dans un ordre décroissant (cf. tableau 8 ci-dessous).

L'utilisation de la méthode des critères de Belson, nous a permis de connaître la perception des managers en matière de TIC. En effet, cela s'est traduit par une importance accordée différemment aux aspects d'influence des TIC sur l'organisation et le management des entreprises algériennes. Selon cette perception, les TIC sont conditionnées d'abord par les typologies organisationnelles et les styles de management prévalant dans les entreprises. Il semble que le niveau «exécution» soit marginalisé en terme de dotations en TIC.

En seconde position, vient l'effet des fonctionnalités des TIC. En effet, le recours aux TIC a également produit des effets sur les aspects liés à leurs usages. Ces fonctionnalités ont été différemment appréciées en termes d'impact sur la position concurrentielle, la différenciation et bien d'autres éléments. Le troisième facteur stratégique d'influence est celui ayant trait aux compétences corrélées aux TIC. A un degré plus ou moins égal, intervient le profil du manager dans cette hiérarchisation. Les autres facteurs stratégiques, en l'occurrence, le management du projet TIC, l'équipement en TIC et les effets des TIC sur le travail, ne sont pas considérés comme très décisifs dans le contexte des entreprises algériennes.

Tableau 8 : les distances des 7 variables stratégiques, classées par ordre d'importance.

Ordre selon la valeur de la distance Dx	Facteurs stratégiques	Volet correspondant dans l'enquête	Valeur de la distance Dx
1 ^{er}	X1	Profil organisationnel et managérial des entreprises	30.1
2 ^{ème}	X3	Les Fonctionnalités des T.I.C	27.4
3 ^{ème}	X5	Les TIC, et les compétences requises	22.9
4 ^{ème}	X7	Le profil du manager	22.3
5 ^{ème}	X6	le management du projet TIC	14.7
6 ^{ème}	X2	Equipement et taux d'équipement en T.I.C	10.7
7 ^{ème}	X4	L'impact des TIC sur le travail dans les entreprises	7.2

CONCLUSION

Cette enquête a permis d'apporter de nouvelles appréciations des TIC dans les entreprises algériennes. Très souvent ces technologies ont été soumises à des analyses en termes de logique. La logique d'acquisition très souvent prévalait aux dépens de celle de capitalisation. Nous avons exploré les effets des TIC sur les choix organisationnels et les pratiques managériales, et avons pu vérifier la question de l'appropriation des TIC à travers sept volets, considérés également comme des facteurs stratégiques conditionnant l'usage des TIC par les entreprises. D'autres analyses suivront, et des corrélations seront vérifiées entre ces différents facteurs stratégiques.

La mise en place et l'utilisation des TIC au fil du temps sont associées à l'application de processus de changement organisationnel qui sont très difficiles à cerner. En conséquence, la diffusion et l'appropriation des TIC dans les entreprises algériennes ne sont pas sans poser un certain nombre de questions, notamment dans le choix et l'articulation des différentes technologies pour une meilleure capitalisation.

En définitive, nous sommes convaincus que «l'appropriation des TIC» par les entreprises est conditionnée par deux grandes familles de facteurs stratégiques. Tout d'abord, des facteurs liés à l'entreprise en tant qu'espace où cette appropriation se réalise (notamment le profil organisationnel et managérial des entreprises et le profil des mana-

gers). Et ensuite, des facteurs propres aux TIC eux-mêmes (en l'occurrence, les fonctionnalités ou les aspects pratiques des TIC, et également les compétences induites et exigées en même temps par ces technologies). Ces résultats semblent confirmer dans une certaine mesure nos hypothèses, mais nous poussent en même temps à questionner d'autres aspects du phénomène. Ceci permettra de produire d'autres résultats à partir de notre enquête, et apportera plus de lumière sur la problématique des TIC dans l'entreprise algérienne.

Références bibliographiques

- Apel K.O.** 2000, "*Expliquer-comprendre*", Cerf, Paris.
- Belson R.** 1981, "Méthodes statistiques appliqués à la gestion", Paris, éditions d'Organisation.
- Breton P et Proulx S.** 2002, "L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle". La Découverte - Sciences et société.
- Brusseau E. et Rallet A.** 1997, «le rôle des TIC dans le changement organisationnel. Economie de la connaissance et changement: Entreprise, territoires, réseaux», éditions l'Harmattan, Paris.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y.** 2001, "*Agir dans un monde incertain*" Seuil, Paris.
- Chambat P.** 1994, «NTIC et représentations des usages», pp.45-59, in VITALIS, dir, Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages, Rennes, Éd. Apogée.
- Flichy P.** 2004, "L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société". In Hermes Lavoisier, revue Réseaux, vol.22/124, p.7-51.
- Gilbert P.** 2001, «NTIC et Changement Organisationnel», Cahier de recherche GREGOR, Paris I, 2001
- Guilloux V.** 2000, «Echange de Données Informatisé (EDI) et approches sociales», Third International Meeting for Research in Logistics, 2000.
- Habermas J.** 1973, "La technique et la science comme idéologie." Gallimard,

- Joshua S.** 2002, «Sciences, sociologie, politique», dans LAHIRE B (dir), *A quoi sert la sociologie?*, La Découverte, Paris, p. 155-174.
- Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I.** (2002), «Le e-management: vers l'entreprise virtuelle? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences», Edition Liaisons, Paris.
- Latour B.** 2002, «Réponses aux objections» dans Revue du MAUSS, n°17, premier semestre 2001, *Chassez le naturel... Ecologisme, naturalisme et constructivisme*. La Découverte, Paris, p.137-152.
- Lesca H. et Schuller M.** (1998), “Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations”. *Économies et Sociétés*, Série *Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.159-177.
- Proulx S.** 2005, “Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances”. Texte de la conférence inaugurale, Colloque Enjeux et usages des TIC. Aspects sociaux et culturels. Université de Bordeaux III.
- Romelaer P., Kalika M., de Montmorillon B., Blanchot F., Isaac H., et Josserand E.** 2000, «Organisation: explosion des frontières et transversalité», Cahier de recherche num. 50, CREPA, Université Paris Dauphine

LA TRANSMISSION DE LA PME FAMILIALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE A PARTIR DES PERCEPTIONS DU CEDANT POTENTIEL

Ahmed **TESSA**¹
Lyés **GHEDDACHE**²

Résumé

Ce présent article aborde le phénomène de la transmission de la PME familiale. L'étude est menée sur la base d'un échantillon de PME familiales de la wilaya de Tizi-Ouzou, centrée sur le point de vue des propriétaires dirigeants. Elle nous montre que la transmission familiale est la forme de transfert préférée sinon très vivement souhaitée par ceux-ci. Tout de même les patrons négligent (intentionnellement ou non) la planification de la succession; ils ont tendance à la repousser au plus loin dans le temps en assimilant le projet successoral à un héritage familial ultérieur. Les propriétaires dirigeants font ainsi "patienter" les futurs repreneurs par diverses techniques, en vue d'éviter le risque d'un éventuel désintérêt de la part de ces derniers pour la reprise de l'affaire familiale après le départ des premiers, manquant ainsi le relais transgénérationnel tant souhaité. Sur le plan du genre, les filles des propriétaires dirigeants apparaissent comme étant des "successeurs effacés", dans la mesure où leurs pères privilégient des successeurs mâles. Toutefois, leurs épouses occupent une place et acquièrent un pouvoir qui évolue avec le cycle de vie de la famille.

Mots clés

PME familiale, processus de succession, prédécesseur, successeur, développement, entrepreneur.

Classification JEL : O 10

¹ Maître de conférences, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

² Doctorant, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

- Les auteurs de ce travail tiennent à remercier leur collègue, Mr Arezki ANICHE, pour ses pertinentes remarques.

INTRODUCTION

L'Algérie fait partie des nombreux pays dans lesquels les PME familiales sont des composantes primordiales du tissu économique. Dans l'économie de marché qui s'installe graduellement à partir du début des années 1990, celles-ci ont été appelées à jouer un rôle très important sur plusieurs fronts afin de permettre à l'Etat de se retirer de son rôle d'entrepreneur; la bonne santé de ces PME étant une condition essentielle pour une transition réussie avec l'atténuation de la forte dépendance des revenus du pays des hydrocarbures. Certaines thématiques, telles que la création d'entreprise, la croissance et l'exportation ont bénéficié de l'attention tant des pouvoirs publics que des milieux académiques algériens. Toutefois à notre connaissance, en Algérie, la transmission d'entreprise n'est pas aussi explorée que les thématiques précédemment citées. Peut-être la jeunesse de la plupart des PME familiales algériennes est-elle à la source de cette lacune. Pourtant les efforts consentis aujourd'hui (en matière d'encouragement à la création d'entreprise, à la croissance, à l'exportation) méritent malgré tout d'être pérennisés par un passage réussi d'une génération à l'autre. Le problème de la transmission peut alors avoir des conséquences négatives au niveau macro-économique: pertes d'emplois, coût social important, manque à gagner pour le pays, perte de savoir-faire, détérioration du tissu industriel, etc. Une bonne préparation de la succession, nécessite d'appréhender cette question suffisamment avant les «dates butoirs» car il n'est plus à démontrer que c'est une condition essentielle pour la continuité de l'entreprise.

En effet, plusieurs recherches ont fait ressortir des bilans peu reluisants, voire même déficitaires. Beckard et Dyer (1983), estiment que l'espérance de vie moyenne d'une entreprise familiale est d'environ 24 ans seulement. Aronoff (2001) pour sa part, estime que 30% des entreprises familiales réussissent le passage à la seconde génération, seulement 10 à 15% parviennent à atteindre la troisième et uniquement 3 à 5% arrivent jusqu'à la quatrième génération. La cause principale est la négligence de la planification de la transmission par le patron c'est-à-dire le cédant potentiel (ou «le prédécesseur» tel que largement repris dans la littérature). En outre, Donckels et Hoebeke (1989) avancent que la plupart des entreprises familiales de la première génération ne survivent pas à leur fondateur à cause de l'absence de plan de succession.

En Algérie on ignore encore «la part de responsabilité» de la transmission non réussie dans le taux de mortalité des PME. En effet, les statistiques que diffusent le Ministère de la PME et de l'artisanat³ ne laissent pas apparaître cette dimension lorsqu'il s'agit notamment de radiation et surtout de réactivation.

1. La problématique de la transmission de la PME familiale : une vue d'ensemble

1.1. De la PME familiale⁴

Handler (1989) et Hugron (1998) considèrent que la PME familiale⁵ peut être définie comme étant une organisation à taille humaine dont la propriété et le pouvoir de gestion sont sous le contrôle effectif des membres de naissance ou par alliance d'une même famille; ce qui se traduit le plus souvent par une confusion implicite des patrimoines de la famille et de l'entreprise (Hiri-goyen, 1981). Ce type d'entreprise présente la particularité de se situer à l'intersection d'un «système familial» fonctionnant suivant une logique d'émotivité et d'un «système entreprise» géré selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987). Bauer (1993) indique que le processus décisionnel du dirigeant de ce type de structure fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir comme :

- 1) «*Homo Economicus*» qui a le souci de gérer son affaire avec rationalité.
- 2) «*Homo Politicus*» qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille.
- 3) «*Homo Familias*» qui est un responsable attentif et soucieux du devenir des membres de sa famille ainsi que de la notoriété de son nom.

³ Et cela même si les responsables se sont efforcés d'améliorer la qualité des statistiques qu'ils présentent par des avancées notamment techniques notables, tel qu'il est précisé dans leur rapport sur l'exercice 2008.

⁴ Nous n'allons pas aborder ici le très vif débat qui s'est tenu autour de la définition de l'entreprise familiale et qui reste toujours ouvert. Pour le lecteur intéressé, voir notamment Sharma, P. (2004), An overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, Family Business Review, San-Francisco, 17(1):1-36.

⁵ Il s'agit de la PME familiale non cotée, suivant les auteurs cités.

Bauer (1993) ajoute également que dans l'entreprise familiale de taille modeste l'organigramme s'apparente à la structure familiale. On retrouve le père fondateur au sommet de la hiérarchie, une place à laquelle il réfléchit⁶ déjà à «transmettre» à son fils aîné. Les femmes du groupe (épouse, filles, belles-filles...) sont chargées des tâches de gestion quotidienne et de secrétariat. Enfin, les frères cadets se voient confiés à des postes relatifs aux tâches opérationnelles de production et de vente. Un tel organigramme répond en fait au souci du respect de la hiérarchie des générations qui passe par des critères à l'instar des différences d'âges et du degré de parenté qui lie chaque membre au dirigeant-fondateur.

1.2. Bref état de la recherche sur la transmission des entreprises familiales

Ces dernières années, les recherches menées sur l'entreprise familiale ont connu un développement spectaculaire (Sharma, 2004; Arregle, Durand et Very, 2004). Elles démontrent qu'il existe des régions, des territoires, des pôles fortement dynamiques; certaines communautés se révèlent fortement entrepreneuriales, quitte à développer leurs affaires hors du pays d'origine à l'exemple des Djerbiens et des Mozabites⁷. La succession a figuré au premier plan des préoccupations des chercheurs (Cadieux, 2003). Ceci a d'ailleurs été confirmé par diverses études : Dyer et Sanchez (1998) ont constaté que sur les 186 articles publiés dans la *Family Business Review* entre 1988 et 1997, la problématique de la succession figurait parmi les principaux thèmes étudiés. Christina Constantinidis a récemment⁸ traité de ce thème et soulève les problèmes que rencontre le propriétaire en transférant ses pouvoirs aux héritiers. Dans cet article l'auteur a bien souligné les contraintes de la continuité de l'édifice familial dans une dialectique de genre. En Algérie ce problème est beaucoup plus pressant en relation avec la question de la place de la

⁶ Nous pouvons remarquer que le dirigeant «pense transmettre» mais n'agit pas encore comme nous allons le développer ultérieurement.

⁷ Michel Marchesnay, Sama Chabchoub, Henda Ellouze- Karray «Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen», p100 in *Revue française de gestion*, volume 32 N°66 2006

⁸ Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles» *Revue française de gestion* 2010, N°200.

femme dans la hiérarchie sociale. La problématique de la succession figurait parmi les principaux thèmes étudiés à côté des interactions famille/entreprise, de la performance, de la gouvernance, de l'éthique et des valeurs de l'entreprise familiale⁹.

Sur ce même thème, Handler (1994) et ensuite Christina Constantinidis (2008) ont pu identifier cinq principaux axes de recherche à savoir: le processus de la succession, le rôle du fondateur, la perception du successeur, l'analyse systémique et dynamique et les facteurs de résistance.

1.3. Autour du processus successoral

1.3.1. La transmission : un processus plus qu'un évènement

Les définitions de la transmission¹⁰ d'entreprise familiale ont été nombreuses et variées. Toutefois les auteurs s'accordent à dissocier les deux dimensions fondamentales qui y sont étroitement imbriquées: la propriété et le management. Plusieurs recherches ont d'ailleurs montré que le successeur à la direction n'est pas toujours le même que le successeur à la propriété. De plus les transferts de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée. Le premier s'enclenche généralement avant le second et s'échelonne sur une durée de temps plus longue (Gasse et al. 1988). Chacune des deux dimensions de la transmission fait appel à des connaissances spécifiques: l'une au savoir-faire managérial, l'autre à la compétence juridique, fiscale et financière (Hugron, 1991).

Parmi la variété des définitions proposées, Handler (1992) considère que la succession correspond uniquement au transfert de pouvoirs managériaux. Par contre, d'autres définitions font apparaître à la fois les deux dimensions (le management et la propriété), telle que la définition proposée par Hugron (1991) qui en ajoutant un aspect générationnel, considère que la succession renvoie à la transmission du savoir-faire managérial et du capital de l'entre-prise- par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante.

⁹ De leur côté Chrisman, Chua et Sharma (2003) sont parvenus aussi à des résultats similaires.

¹⁰ Dans ce travail, les vocables de transmission, transfert et succession sont utilisés indistinctement; car effectivement il faut le reconnaître il y a des différences significatives entre ces concepts.

De plus, les auteurs s'accordent à préciser que la transmission n'est pas un événement figé ou un simple passage de témoin d'une génération à l'autre. Il s'agit plutôt de tout un long processus composé d'étapes et d'événements qui s'échelonnent dans le temps. Ce processus nécessite une préparation et une démarche volontaire débutant bien avant le moment où le successeur fait son entrée dans l'entreprise et se terminant au moment où le prédécesseur se retire (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978).

1.3.2. La transmission : un processus nécessitant une planification

Les chercheurs ont esquissé des modèles pour décrire le déroulement de ce processus. Ils le structurent en phases qui s'enchaînent pour aboutir à la finalisation de cette étape très délicate de l'entreprise familiale. Durant cette période, nous assistons à un désengagement progressif du prédécesseur au profit d'une croissance du rôle du successeur jusqu'à sa prise effective du poste de dirigeant qui est l'événement clé de la succession.

Hugron (1991) décompose le processus de succession managériale en quatre étapes. Il commence par une phase d'incubation. En second et troisième lieux viennent le choix du successeur et le règne conjoint. Enfin le processus se termine par une phase de désengagement du prédécesseur. Suivant ce modèle, la succession sera effective une fois que les quatre phases seront accomplies selon une période de temps variable et propre à chaque entreprise. Pour Handler (1990) la succession consisterait en un processus progressif d'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur. On assiste à un transfert d'expérience, de leadership, d'autorité et de pouvoir de décision du premier au second. A chacune des phases pourraient être associés des comportements particuliers au dirigeant et au futur successeur. Ces acteurs jouent des rôles différents suivant le stade d'évolution du processus. C'est ainsi qu'il y aurait un désengagement progressif du dirigeant dans le temps. Au départ, le dirigeant gère à lui seul sa propre entreprise (*sole operator*) tandis que le successeur potentiel n'a presque aucun rôle bien défini dans l'entreprise (*no role*). Chronologiquement, le successeur potentiel commence à remplir certaines tâches et à aider le dirigeant (*helper*) tandis que ce dernier

devient monarque (*monarch*). Ensuite, le rôle du successeur potentiel va s'affirmer encore plus et il deviendra le gestionnaire de l'entreprise (*mana-ger*) alors que le propriétaire dirigeant adoptera le rôle de déléga-teur/superviseur (*delegator/overseer*). Le dernier stade du processus intervient au moment où le successeur devient dirigeant effectif de l'entreprise (*leader/chief, decision-maker*) alors que le prédéces-seur adopte le rôle de conseiller (*consultant*).

1.4. Les formes de transmission d'entreprise

L'entreprise familiale n'est pas toujours systématiquement reprise par la famille de la génération suivante. Dans les faits, la transmission peut prendre plusieurs formes qui se caractérisent par le repreneur. Suivant cette optique, Brouard et Cadieux (2007) distinguent trois principales formes de transmission.

1.4.1. La transmission familiale

Elle concerne les entreprises où les membres de la famille de la nouvelle génération reprennent en main l'affaire familiale qui leur est transmise par leurs parents. Dans ce cas de figure, c'est non seulement l'entreprise qui est maintenue mais également son caractère familial initial qui est pérennisé. En effet, suivant cette forme de transmission le processus peut être suffisamment long. Il débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur (Cadieux, 2005; Hugron, 1992; LeBreton-Miller et al. 2004; Lambrecht, 2005). Cette démarche favorise à la fois un meilleur transfert de connaissances du premier au second (Lambrecht, 2005; Sharma, 2004) et un plus fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998). De plus, cette forme de transmission garantit le maintien du caractère familial de l'entreprise (toutes les vertus reconnues pour ce type d'entreprises).

Pourtant cette forme de transmission présente certains inconvénients dont le principal est celui inhérent aux risques de conflits qu'engendre l'agrandissement de la taille de la famille appelée à reprendre en main l'entreprise (Astrachan et McMillan, 2003; Bork *et al.* 1996; Hilbert-Davis et Dyer, 2003; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

1.4.2 La transmission interne non familiale

Cette forme de transmission peut concerner soit un ou plusieurs employés, soit un ou plusieurs actionnaires n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant de l'entreprise. L'importance se situe au niveau de connaissance dont dispose le repreneur potentiel sur l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité (Barbot et Richome-Huet, 2007). Ceci conditionne, pour une grande part, la réussite de la transmission notamment lorsqu'il s'agit de cadres ayant eu une expérience suffisamment longue au sein l'entreprise. Des cadres qui permettent de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité du savoir-faire, des méthodes et des procédés utilisés (Lambert *et al.* 2003).

1.4.3 La transmission externe

Lorsque le dirigeant de la PME familiale ne trouve pas de repreneurs potentiels parmi ses membres et ses employés, il pourrait alors céder son entreprise à des personnes sans aucun lien avec sa famille et avec son entreprise. Cette forme présente plusieurs dangers pour la pérennité de l'entreprise dans la mesure où le repreneur lui est totalement étranger. Ainsi l'information nécessaire lui manque et il peut rencontrer des difficultés à se faire accepter par les employés présents dans l'entreprise depuis plusieurs années (Deschamps, 2000), notamment lorsque le prédécesseur se retire rapidement de l'entreprise; dans ce cas en effet la transmission se serait déroulée sans aucune préparation.

1.5. L'approche systémique de la transmission d'entreprise

La principale difficulté dans l'analyse de la succession de l'entreprise familiale provient du fait de sa dynamique. Cette dernière est composée de plusieurs sous-systèmes indissociables à savoir : le fondateur ou le dirigeant-propriétaire, l'entreprise et la famille. Pour Dyer et Handler (1994), les différences situées à la base de ces sous-systèmes sont des sources de conflits inévitables. En effet, la dynamique familiale relève de règles, de normes et de comportements implicites alors que celle de l'entreprise est plus structurée et relève de règles formelles.

L'approche systémique va permettre d'appréhender la transmission de l'entreprise familiale dans sa globalité à travers plusieurs angles en distinguant l'environnement interne et externe. Chacun d'entre eux est caractérisé par la coexistence de plusieurs sous-systèmes.¹¹

1.6. La succession : un processus jalonné de crises

Hershon (1975), dans son étude, identifie deux types de problèmes pouvant survenir lors d'un processus de succession: d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit du transfert de pouvoir et d'ordre organisationnel lorsqu'il s'agit du mode d'exercice du pouvoir.

A partir de là, l'auteur fait apparaître trois crises possibles. Il y a la crise du « laissons aller » générée par la résistance du fondateur de l'entreprise à abandonner sa place au profit de son successeur. Il existe aussi la crise de réorganisation occasionnée par la complexification de la direction de l'entreprise qui passe d'une direction assurée par un seul homme à une direction générale. Enfin, il y a la crise de succession qui peut se présenter suivant trois scénarios possibles :

-Le premier cas de figure est celui où il n'y a qu'un candidat à la succession. Dans cette hypothèse c'est «le temps qui fait les choses». Huit années de préparation au minimum seront nécessaires pour dépasser la crise de succession.

-Le second cas de figure est celui où il y a coexistence de plusieurs candidats à la succession. Cette situation nécessitera alors un long travail pour atténuer les tensions et développer entre eux un esprit de coopération, condition primordiale pour le succès de l'opération.

-Le dernier scénario est celui où il y a absence de candidat issu de la famille. Le choix devra alors porter sur un candidat externe; il y aura des risques d'atteinte aux traditions familiales et de manifestations de séries de crises.

1.7. La mauvaise préparation : la principale cause d'échec

La mauvaise préparation de la transmission peut avoir plusieurs origines. Elle peut provenir de l'entreprise qui reçoit un nouveau dirigeant. Cet état de fait peut être dû à la nature des stratégies des

¹¹ Pour le lecteur intéressé, voir notamment Brouard et Cadieux (2007).

dirigeants-proprétaires des PME familiales qui ont tendance à internaliser les marchés du travail et des capitaux, pour minimiser les coûts de transaction et pour renforcer la dépendance de l'entreprise à leur égard. Ils rendent par conséquent celle-ci très sensible et vulnérable au changement de dirigeant (Vatteville, 1994). De plus, chaque dirigeant de PME familiale peut avoir sa propre manière de penser et sa vision stratégique. Cet écart peut se traduire par des difficultés d'adaptation de l'entreprise au changement de dirigeant.

Le problème peut également provenir d'un mauvais choix du successeur qui se fait suivant des critères subjectifs plutôt qu'objectifs (c'est-à-dire la personne qui a le profil, les aptitudes et des objectifs qui rencontrent ceux de l'entreprise); un choix qui vise à satisfaire la famille plutôt que les intérêts de l'entreprise laquelle subira le manque de compétences du successeur. Selon Donckels et hoebeke (1991), 40% des dirigeants s'occupent personnellement et sans aide du recrutement du successeur. Ils se laissent guider par la subjectivité.

D'autres problèmes peuvent survenir lors de la mise en œuvre de la transmission de l'entreprise (voire au-delà même de celle-ci) à cause de divergences d'intérêts des différentes parties concernées. Déjà au niveau de la famille, on peut distinguer des actionnaires familiaux non actifs, qui peuvent avoir des attentes typiquement d'investisseurs, pour lesquels la distribution des dividendes (voire même la réalisation de plus-values par la cession de leurs actions) importe le plus et des actionnaires actifs pour qui la continuité de l'entreprise importe le plus. Ces derniers privilégient le réinvestissement des bénéfices. Des conflits peuvent également survenir pendant la phase de transition du processus entre le prédécesseur qui est, à ce moment là, toujours propriétaire de l'entreprise familiale et le successeur qui en est le manager. Lorsque le premier détecte des comportements opportunistes de la part du second, la crise prend des racines (il s'agit en fait d'un problème d'agence, le prédécesseur étant le principal et le successeur jouant le rôle d'agent).

2. Méthodologie de travail

Notre étude s'est déroulée durant une période de cinq (05) mois allant de juillet 2009 à novembre de la même année. L'échantillon a été constitué d'entreprises ayant leur siège social au niveau de

différentes localités de la wilaya de Tizi-Ouzou. Notre critère essentiel de sélection des PME familiales a été l'âge des dirigeants-fondateurs : c'est-à-dire ceux qui sont à un âge à partir duquel nous pouvons discuter «raisonnablement» de la transmission. Ceci nous a amenés à nous intéresser uniquement aux dirigeants relativement âgés (ou même âgés) et à ne pas inclure dans notre échantillon de jeunes entrepreneurs. En somme, nous avons retenu 18 entreprises : 05 du secteur du bâtiment et travaux publics, 04 entreprises de services (transport de voyageurs et de marchandises), 04 du secteur industriel et 05 du secteur du commerce. Toutes ont été créées après 1990, leurs patrons-fondateurs appartiennent alors aux nouveaux entrepreneurs algériens au sens de Bouyacoub (1997).

Nous avons mené notre enquête par des entretiens semi-directifs. Cette technique permet à la fois de laisser l'enquêté s'exprimer sur le sujet tout en nous laissant la possibilité d'intervenir par des questions et d'enrichir ainsi le contenu de la réponse qu'il vient de donner (comme par exemple proposer des suppositions dans certaines situations, nous permettant ainsi de sonder le fond de sa pensée sur le sujet abordé). Toutefois, il est important de signaler qu'il s'agit d'un sujet très sensible dans notre société ; nous avons dû mettre à l'aise le répondant en passant à un autre sujet dès que l'hésitation se ressentait. En effet, plusieurs questions relatives à la transmission sont considérées comme tabous même au sein de la famille elle-même.

Les entrevues se sont déroulées au niveau des sièges sociaux des entreprises pendant des durées de temps variables. En effet malgré le préalable des rendez-vous, un chef d'entreprise est toujours très sollicité. Soucieux d'avoir en face de nous des interviewés très à l'aise et attentifs, nous avons dû être compréhensifs et «renégocier» certains rendez-vous. Au final nous avons pu obtenir des entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes par cas.

Les répondants sont tous mariés et ont, au moins, deux enfants à charge¹²; nous n'avons pas été confrontés à des cas d'héritier unique ni même à des cas où les chefs d'entreprises n'ont que des filles¹³.

¹² Nous utilisons ici intentionnellement l'expression d'«enfants à charge», car c'est la propre vision du chef d'entreprise par rapport à sa famille, même lorsque par exemple ses enfants sont de petits patrons de micro-entreprises autres que l'affaire familiale, comme nous allons le détailler plus loin.

¹³ Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

L'âge moyen des enfants est assez variable, allant d'enfants en bas âge à des pères (ou mères) de famille (le chef d'entreprise est ici grand-père).

Les niveaux d'instruction des chefs d'entreprises sont très variables allant de l'universitaire jusqu'au sans diplôme¹⁴. En effet, le secteur du bâtiment est investi à la fois par d'anciens maçons sans aucune formation et par d'anciens cadres d'entreprises publiques titulaires de diplômes universitaires; il s'agit soit de retraités, soit de personnes ayant «ras-le-bol» du statut de salarié.

3. Objectifs de l'étude

A travers ce travail, nous avons tenté d'explorer le phénomène de la transmission de l'entreprise familiale. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'étude de la perception de cette dimension par les chefs d'entreprises: c'est-à-dire ceux qui sont, à priori, de futurs cédants de PME familiales. Plusieurs questions de recherche, inhérentes à cette étude, apparaissent alors. Elles concernent, notamment, la prise de conscience de l'ampleur du phénomène, la volonté de transmission, la préparation, la fixation d'une date limite, la distinction entre transmission patrimoniale et transmission managériale, etc.

4. Résultats et discussions

4.1. Une transmission familiale très souhaitée

La quasi-totalité des chefs d'entreprises interrogés affirment souhaiter que ce soit leurs enfants qui prennent le relais. Nous les avons souvent entendus dire que leur parcours a été très difficile. Ils jugent qu'ils ont fait le plus gros du travail et que la suite sera moins pénible pour leurs enfants. Il s'agit même d'une volonté très vive s'exprimant par des réponses accentuées du genre «c'est pour eux que j'ai bâti tout cela!»¹⁵ ou même «si ce n'est mes propres enfants, qui

¹⁴ BOUYACOUB (1997) rejette l'idée reçue suivant laquelle les entrepreneurs algériens n'ont pas de niveau d'instruction. Et c'est effectivement le cas, à notre avis.

¹⁵ Dans certains cas, ce type de question paraît même être mal posée car pour l'interviewé il s'agit d'une évidence; pour lui il serait inimaginable que quelqu'un

m'hériterait alors?». La transmission familiale est donc privilégiée et très vivement souhaitée par les fondateurs des entreprises enquêtées.

Du côté des successeurs potentiels, la même tendance est observée. Leur volonté paraît être entraînée par celle de leurs pères, quitte à sacrifier leur formation universitaire¹⁶. Ceci peut s'expliquer par la rudesse du marché du travail en Algérie; c'est une situation qui présente l'entreprise familiale comme une véritable aubaine pour les enfants du chef d'entreprise qui n'auront pas ainsi à affronter les aléas de ce marché (explication par un fait d'ordre rationnel) ou qui ont le sentiment d'être investis d'une responsabilité envers la famille (explication par un facteur d'ordre affectif).

4.2. La volonté de transmettre

Même si les patrons des PME familiales rêvent de voir succéder leur propre progéniture à la tête de l'affaire qu'ils ont fondée, dans les faits cette bonne volonté est toujours sujette à de multiples freins d'ordre psychique qui font qu'ils ne cherchent pas les meilleurs moyens de transmettre. Ils utilisent plusieurs techniques. Le chef d'entreprise préfère lancer ses enfants en leur créant des micro-entreprises¹⁷ plutôt que de leur transmettre «sa propre entreprise». Il conserve son affaire et agrandit «l'empire commercial familial» tout en ayant un droit de regard sur la micro-entreprise puisque le capital de départ ou une partie de celui-ci lui appartient¹⁸. Ceci lui confère également une fierté et un prestige dans son village ou sa région. Il

ne veuille pas faire hériter ses enfants. Nous constatons donc la confusion entre la transmission d'une entreprise et l'héritage de biens familiaux.

¹⁶ Certains étudiants intègrent l'affaire familiale (à temps plein) après avoir terminé leurs études, en dépit du fait que leur formation est fort différente du domaine d'activité de l'entreprise de leurs parents. C'est un phénomène qui peut certes s'expliquer en partie par un marché du travail très serré pour diverses branches de spécialités, mais c'est également et surtout par un sentiment de responsabilité envers les parents que certains concèdent de tels sacrifices.

¹⁷ De plus, la création d'entreprise revêt même le caractère d'un effet de mode avec les diverses facilités accordées par l'Etat algérien, qu'il s'agisse des facilités administratives, aménagements fiscaux, etc.

¹⁸ Au-delà de cette légitimation du pouvoir par la propriété, les enfants sont plus enclins à accepter l'autorité parentale qui constitue un des piliers de la culture de notre société (même si l'on s'est considérablement éloigné de la société patriarcale traditionnelle).

trouve la satisfaction par sa réussite en tant que «bon» responsable ou père de famille ayant pu transformer ses enfants en chefs d'entreprises.

Certains auteurs expliquent ce phénomène par divers facteurs de résistances d'ordre individuel principalement inhérents à la personnalité du dirigeant. Celui-ci éprouve des difficultés à accepter de laisser sa place à une autre personne même lorsqu'il s'agit de son propre fils. C'est en fait un sentiment d'ambivalence qui se traduit par des contradictions entre ses paroles et ses actes. Même si consciemment le dirigeant désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il leur en veut en même temps de prétendre gérer son bien le plus précieux (Hugron, 1992; Mouline, 2000). Même s'il souhaite vraiment qu'ils réussissent, cela sera toujours en sa présence et sous son pouvoir (Handler et Kram, 1988; Hugron, 1992; Kets de Vries, 1977)¹⁹. Les raisons qui expliquent cette attitude sont diverses. Elles se réfèrent au déni de la mort ou au désir d'immortalité (Lansberg, 1988), au refus de se défaire de l'entreprise qui représente une extension de lui-même, à la peur que le successeur délaisse ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988) et à la perte du pouvoir détenu des années durant sur son entreprise et sur sa famille (Barnes et Hershon, 1976; Handler et Kram, 1988; Kets de Vries, 1977; Sonnenfeld, 1988).

4.3. Comment choisir le(s) futur (s) successeur(s) ?

Les patrons de PME familiales que nous avons rencontrés, parlent beaucoup plus de succession au sens d'héritage. Ce dernier étant un thème très sensible au niveau de la famille, les risques de conflits qui sont susceptibles de survenir ne sont pas rares et leurs conséquences sont difficilement réversibles. De ce fait, nous les (les patrons de PME) avons entendus développer des discours égalitaristes sur tous les plans. Une fois de plus, la PME familiale subit les soucis de la famille puisqu'il n'est pas question de la confier au plus méritant

¹⁹ D'autres auteurs vont encore plus loin dans l'explication de ce phénomène, tels Handler et Kram (1988) qui avancent que cette forme de résistance, dite individuelle, peut se traduire par le sabotage intentionnel de la succession par le dirigeant, afin de prouver son utilité ou même rechercher un «clone» pour perpétuer son image car dans son inconscient, le successeur idéal serait le Moi idéal (Kets de Vries, 1988; Mouline, 2000).

(même à une personne compétente mais n'appartenant pas à la famille). Elle sera confiée à celui qui peut maintenir la cohésion du groupe familial. Ainsi, le chef de famille voudrait agir de telle sorte que ses enfants soient tous égaux (donc pas de préférences) sur le plan de la transmission patrimoniale. Pour la succession managériale, c'est en fait le système familial qui va décider: chaque famille a son propre «modèle d'émergence du leader». Dans les sociétés algériennes des temps passés²⁰, il était presque certain que l'aîné prendrait la place du patriarche après son décès. En revanche, dans notre étude, nous n'avons pas pu établir cette «évidence transgénérationnelle» même si le respect envers les aînés est caractéristique dans notre société actuelle. A priori les enquêtés réfutent l'idée et penchent pour le «meilleur», ou le «plus apte». Certains dirigeants préfèrent même laisser la question de ce choix délicat à la concertation entre les futurs successeurs. Pourtant, en père de famille, le patron de la PME familiale a toujours un penchant (ou une préférence) pour l'un de ses enfants- pour un critère ou pour un autre- mais c'est une vérité qu'il ne peut pas nous révéler. Nous arrivons alors à l'idée qu'il s'agit d'un «implicite compromis familial» qui s'établit dans le temps, de telle sorte que le nouveau chef soit accepté sans grands dommages pour la cohésion du groupe familial. Par exemple lorsque l'un des enfants reprend la direction de l'affaire familiale, il est presque naturellement accepté puisqu'il est connu pour avoir été le préféré de son père.

4.4. L'âge et la transmission

Que l'on soit devant des chefs d'entreprises ayant quarante (40) ans ou devant d'autres ayant dépassé l'âge légal de la retraite, la transmission est toujours perçue, à priori, comme étant une question importante et même pressante à laquelle ils réfléchissent déjà très sérieusement. Par contre, ce qui fait la différence c'est que le premier peut toujours invoquer des prétextes pour justifier l'absence de préparation de la transmission, ayant encore le temps en sa faveur, tandis que le second ne peut donner que de vagues justifications. En effet, il s'agit du «vouloir sans vouloir» au sens de Ward et Kenyon-

²⁰ Voir à ce sujet, ADDI. L, (2005). Femme, famille et lien social en Algérie. In Thiebaut A et Ladier M, Famille et mutations sociopolitiques. L'approche culturaliste à l'épreuve, Ed. La Maison des sciences de l'Homme, Paris, 2005.

Rouvinez (2004) pouvant s'expliquer par plusieurs aspects, d'ordre psychologique, présentés sous un ensemble de craintes justifiées ou non: crainte de perdre un certain niveau de prestige acquis dans la société en tant que chef d'entreprise, risque de perdre le contrôle parental des enfants en les affranchissant de son autorité patronale, crainte de devoir sacrifier un train de vie luxueux de patron etc.²¹

Un autre volet, qui permet au chef d'entreprise de retarder encore la transmission, est son sentiment que son entreprise est encore trop jeune et n'est pas très bien établie. C'est en fait un point de vue qui pourra le poursuivre durant toute sa vie (c'est presque le défaut humain suivant lequel la personne se lance dans une vaine tentative de parfaire les choses).

4.5. La préparation de la transmission managériale : une nécessité reconnue

Les dirigeants interviewés sont, à l'unanimité, d'accord sur la nécessité de préparer les futurs successeurs pendant une durée suffisamment longue. «Ce n'est pas facile vous savez! Moi-même, j'ai beaucoup de choses à en apprendre encore». Tel est l'exemple d'une réponse souvent entendue au cours des entretiens²². Cette préparation consiste en une sorte de formation sur le tas: les enfants sont dans les ateliers travaillant avec les ouvriers et, à l'occasion, ils assistent à des négociations menées par leur père avec différents partenaires etc. A coté de cette technique de préparation, certains dirigeants envoient également leurs enfants en formation dans des écoles privées pour se perfectionner²³. En somme, les réponses relatives à cette question de

²¹ Ce sont là, bien évidemment, des raisons non explicitement avouées par les répondants.

²² Outre cette reconnaissance de la nécessité de préparer le(s) futur(s) successeur(s), les dirigeants y trouvent, par là-même, une autre occasion d'éterniser leur date de départ.

²³ L'envoi des enfants pour travailler dans d'autres entreprises afin de pouvoir apporter un plus, à leur retour ultérieur, à l'affaire familiale tel que décrit dans la littérature est une logique que nous n'avons pas rencontrée chez les patrons de PME familiales au cours de notre enquête. Il s'agit pourtant d'un préalable très intéressant pour les successeurs potentiels. En effet, apporter un plus à l'entreprise est susceptible de faciliter au successeur son acceptation, par les divers partenaires de l'entreprise, comme nouveau chef. Certains chercheurs ont constaté que ce sont les parents eux-mêmes qui incitaient leurs enfants à aller travailler ailleurs que

préparation de la transmission, concernent surtout les préoccupations des patrons d'entreprises à préparer des enfants capables de piloter une affaire -qui sera beaucoup plus complexe que ce qu'elle n'est actuellement- et garantir la continuité de leur œuvre initiale à laquelle ils tiennent radicalement. Pourtant lorsqu'il s'agit de préparer les futurs successeurs à des prises de décisions importantes, très peu de chefs d'entreprises peuvent accepter l'idée de se faire «challenger» par leurs propres enfants. C'est d'ailleurs ce type d'entraînement qui peut aider à surmonter certaines formes de résistances à la transmission, dites organisationnelles, qui peuvent se manifester lorsque le propriétaire-dirigeant ne prépare pas les autres membres de l'entreprise, qui gravitent autour de lui, au choix du successeur c'est-à-dire le futur dirigeant qui prendra sa place. Dans ce cas, des résistances organisationnelles surviennent, en particulier de la part des cadres de l'entreprise, que Lansberg (1988) qualifie de «conspiration pour la succession». C'est dans cette optique que Mouline (2000) souligne le cas des cadres qui éprouvent des difficultés à aborder la question de la succession avec le prédécesseur, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience de leur âge, de l'imminence de changements au niveau de la gestion de l'entreprise et de la perte éventuelle de leur poste (Handler et Kram, 1988). Il y a aussi des formes de résistances, dites environnementales, qui peuvent provenir des fournisseurs et des clients qui craignent de perdre la relation privilégiée établie avec le dirigeant-propriétaire (Handler et Kram, 1988).

4.6. Succession et genre²⁴

Les chefs d'entreprises interrogés voient en leurs enfants mâles leurs successeurs naturels qu'il s'agisse de la succession patrimoniale ou de la transmission managériale. Cela est même considéré comme un véritable prestige social. Ne pas avoir d'hériter mâle est

dans l'entreprise familiale, y faire leurs preuves et revenir ensuite chargés d'expériences. Nous pouvons également comprendre ce type d'initiatives (à caractère parental et entrepreneurial à la fois) comme étant un souci d'effacer une certaine image péjorative de fils à papa aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, tout en le chargeant d'un capital symbolique par une formation et un diplôme.

²⁴ Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

difficilement vécu par le propriétaire dirigeant. Lorsque nous essayons d'enrichir le débat avec les enquêtés, en avançant notamment quelques suppositions ou suggestions, la plupart commencent par nous rappeler les difficultés que pourrait rencontrer une femme dans notre société si elle était appelée à être aux rênes d'une entreprise. Nous avons également eu droit à des réponses du genre «déjà pour un homme c'est très compliqué...».

En outre, la reprise de l'entreprise familiale par une femme est considérée comme un transfert de la propriété familiale vers une autre famille qui va intervenir dès le mariage de la fille. Les exploitations agricoles en sont les exemples les plus emblématiques pour les questions de terrains familiaux. Toutefois, cela est une tendance générale et ne se limite pas aux seules fermes agricoles. C'est presque une sorte de «constante sociale» à l'échelle internationale²⁵ même. Qu'il s'agisse de l'aspect managérial ou patrimonial de la succession, les filles apparaissent comme des «successeurs invisibles» rarement perçues comme «naturelles» (Dumas 1989; Hollander et Bukovitz 1990; Salganicoff 1990; Cole 1997; St-Cyr et Inoussa 2000, Christina Constantinidis 2010)²⁶.

Pourtant, les femmes des patrons de PME jouent un rôle majeur à plusieurs niveaux de la vie de l'entreprise. L'exemple le plus important est celui de l'emploi. Les épouses représentent une «interface fiable» entre les demandeurs d'emploi ou de promotion et le patron, les relations interpersonnelles entre les femmes étant assez fluides dans notre société. Au-delà de cet aspect «opérationnel», nous savons que le rôle de la femme évolue durant le cycle de vie de la famille : presque insignifiant au début il est de plus en plus important au fur et à mesure que les enfants grandissent. C'est d'ailleurs cette force qui va transformer son statut au sein de la famille. Durant nos entretiens avec les patrons de PME familiales, nous avons relevé deux types d'appellations: ils utilisent le vocable «ma femme et mes enfants» pour certaines questions, qui leur conviennent, pour décrire notamment l'entraide aux moments difficiles qui ont jalonné la vie de l'entreprise; ils utilisent également, mais sans l'avouer, l'expression «leur mère» lorsqu'il s'agit de questions qui ne leur plaisent pas. Nous

²⁵ Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre : les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

²⁶ Ce n'est donc pas une spécificité de notre propre société !

pouvons alors comprendre que les épouses des chefs de PME, à ce stade du cycle de vie de la famille, représentent des challengers de taille dans la prise des décisions les plus importantes. Dans notre société, même si les mères adorent leurs filles (surtout après leur mariage) elles se plient volontiers, lorsqu'il s'agit de la succession, à la règle sociale établie suivant laquelle ce sont les enfants mâles qui prennent le relais après leur père.

4.7. Les aspects juridiques et fiscaux

Aucun des chefs de PME rencontrés ne nous a parlé d'une éventuelle vente de son entreprise à ses enfants ni même à des tiers. Comme nous l'avons déjà signalé, la forme envisagée est la transmission familiale et surtout à titre gratuit, soit en donation, soit en héritage. L'entreprise est, à leurs yeux, transmissible comme tout autre bien de la famille d'une génération à l'autre, tout en ajoutant «s'ils le voudraient bien sûr».

Le coût fiscal n'est jamais pris en considération par les répondants. Il est même ignoré dans la plupart des cas. Toutefois, il est important de signaler que l'aspect fiscal n'est pas dissuasif en Algérie, contrairement à d'autres pays où il représente un très grand obstacle sur lequel se heurtent les entreprises familiales (règlement de la facture fiscale liée à la transmission). Certains membres de la famille se voient alors obligés de vendre leurs parts dans l'entreprise, ce qui contraint d'autres successeurs à s'endetter pour sauver l'affaire familiale abandonnée par les autres frères et sœurs. Ceci a également mobilisé les professionnels pour accompagner les familles dans l'élaboration de divers montages susceptibles de minimiser la facture dissuasive.

4.8. L'environnement des conseillers

Nous nous sommes rapprochés de divers professionnels susceptibles d'être consultés par des chefs d'entreprises soucieux de préparer ou d'organiser la transmission de leurs entreprises à leurs enfants. Un premier groupe de professionnels est constitué d'hommes de lois (notaires et avocats). Ceux-ci sont à priori prédisposés à prodiguer des conseils en matière patrimoniale en jumelant les aspects juridiques et fiscaux y afférents. En Algérie, contrairement aux

affaires de création ou d'extension d'entreprises, la demande de services en matière de préparation de la transmission n'est pas encore un produit à la mode. Il n'existe pas encore de professionnels spécialisés en cette matière ni même d'organismes gouvernementaux dédiés à des tâches visant à faciliter ce type de projet pour les chefs d'entreprises.

Un second groupe de professionnels consultés est composé des acteurs de la profession comptable (comptables agréés, commissaires aux comptes). Ces spécialistes sont également disposés à aider les chefs d'entreprises dans leur projet sur plusieurs aspects²⁷. Pourtant, ils ne sont engagés que lorsque le chef d'entreprise veut effectuer le transfert de la direction ou de la propriété (à un moment donné, pour une raison ou une autre) ou bien lorsque celui-ci décède et que ses enfants veulent organiser la succession. Les professionnels n'interviennent qu'à la dernière phase de l'opération de transmission ou, en d'autres termes, à son officialisation juridique.

Toutefois, ces professionnels représentent une ressource très intéressante à exploiter par les familles entrepreneuriales confrontées au défi de la transmission. Lescarbeau *et al.* (2003) distinguent deux grands types de conseillers :

- le premier se préoccupe presque exclusivement du contenu c'est-à-dire de la nature du problème à résoudre et des solutions adéquates à apporter;

- le second peut aider à la gestion de la démarche adoptée dans un processus de changement: par exemple lorsqu'il s'agit du transfert de la direction, les conseillers peuvent intervenir au niveau des relations interpersonnelles, de la gestion des conflits, des processus de gestion et de la planification stratégique.

CONCLUSION

A travers notre étude, il apparaît que la volonté de transmettre l'affaire familiale à leurs propres enfants est un fait marquant chez les chefs d'entreprises. Ils privilégient la forme de transmission, dite familiale, au sens de Brouard et Cadieux (2007) tandis que les autres

²⁷ Il est à noter que ce type de professionnel constitue un des principaux conseillers des chefs d'entreprises, il fait presque partie de leur famille ; nous avons souvent entendu les chefs d'entreprises interviewés dire «Mon comptable».

formes ne sont pas sérieusement envisageables. Pourtant, cette tendance n'est pas soutenue par des actions favorisant la réussite du projet successoral, telles que l'élaboration d'un plan de transmission avec un accompagnement par des professionnels. Ainsi les recherches menées dans des économies, où les entreprises sont très entraînées en la matière, ont révélé les risques d'échec inhérents à ce type de lacune²⁸ c'est-à-dire l'absence (ou la négligence) de la planification de la transmission.

Il s'agit essentiellement d'une question familiale qui se règle au niveau de ce périmètre (la famille) fermé et hermétique à toute intervention externe éventuelle. Nous arrivons à la conclusion que la transmission n'est pas tout à fait perçue comme un grand défi pouvant s'avérer périlleux pour l'entreprise; bien au contraire, les patrons de PME familiales considèrent la question presque automatiquement réglée. Cette attitude les conduit à négliger la préparation à temps de cette transmission. D'ailleurs la tendance n'est pas spécifique à l'Algérie et se rencontre presque partout dans le monde comme le montrent de multiples recherches (voir article de Christina Constantinidis 2010 *Revue française de gestion* n° 200).

En outre, le chef d'entreprise doit s'assurer que la relève sera accomplie par ses propres fils, tout en se maintenant aux commandes jusqu'à une date lointaine c'est-à-dire non préalablement fixée. Il utilise les diverses techniques qui visent à faire patienter les futurs repreneurs afin d'éviter de se retrouver sans successeurs (ceux-ci pouvant être découragés ou démotivés avec le temps).

²⁸ Ainsi, le cas des USA étudié par WARD (1997) a fait ressortir que, sur 200 entreprises familiales du secteur industriel et sur une période de 60 ans, moins des deux tiers de celles-ci restaient encore entre les mains de la famille après la seconde génération et que seulement 13% parvenaient à maintenir leur caractère familial au-delà de la troisième génération. L'étude de WARD fait ressortir également que 5% d'entre elles sont vendues à des tiers et que 2% sont introduites en bourse et ne seraient alors plus sous le contrôle de la famille. L'explication de cet imposant taux d'échec reviendrait, selon l'auteur, à trois principales causes: la petite taille des PME familiales jumelée à leur manque de ressources financières, les conflits familiaux et l'absence de planification de la relève. Les résultats obtenus par LEACH et BOGOD (1999) pour le cas de l'Angleterre sont tout aussi significatifs: seulement 24% des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et seulement 14% atteignent la troisième. Le cas français est également marqué par le bouclier fiscal qui constitue un très grand problème pour la transmission et qui a donné lieu à de très vifs débats.

Ce travail nous a également permis de constater l'influence de la famille sur l'entreprise (influence très signalée par les chercheurs), dans le sens où la première fait subir à la seconde ses propres caprices au détriment de considérations purement économiques. Ces dernières sont pourtant très importantes pour la survie de toute entreprise en milieu concurrentiel et notamment en matière de transmission.

Références bibliographiques

- Aronoff C-E.** (2001). Understanding family-business survival statistics, Supply house times, juillet, pp. 34-35.
- Arregle J.L., Durand R. et Very P.** (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *Management*, 7 (1), pp. 13-36.
- Astrachan J. et McMillan K.-S.** (2003). Conflict and communication in the family business, Family Business Leadership Series, no. 16. Family Enterprise Publishers, Marietta, USA.
- Barnes L.B. Hershon S.A.** (1976). Transferring power in a family business, *Havard Business Review*, 54 (4), pp. 105-114.
- Barthelemy de Saizieu T.** (2004). L'héritage contre la famille? De l'anthropologie à l'économie, des approches plurielles. *Sociétés contemporaines* n° 56 (4), pp.5-18.
- Bauer M.** (1993). Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris, Collection L'Entreprise, Inter-Editions.
- Beckard R. et Dyer G.** (1983). « Managing continuity in the family-owned business », - *Organizational Dynamics*, summer, pp. 7-8.
- Bedrani Slimane** (1997) «Les nouveaux entrepreneurs dans la transition à l'économie de marché: les entrepreneurs ruraux».
- Bourgeois I.** (2008). Succession: comment assurer la transmission de l'entreprise? Regards sur l'économie allemande, n°85 (1), pp. 27-30.
- Bork D., Jaffe D-T., Lane S-H., Dashew L., Heisler, Q-G.** (1996). Working with family businesses: A guide for professionals. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Bouyacoub A.** (1998). Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale. Les Cahiers du CREAD. N° 40, 2^{ème} trimestre, 1997.

- Brouard F., Cadieux L.** (2007). La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte. Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre.
- Bughin Christiane, Colot Olivier** «La performance des entreprises familiales belges», *Revue française de gestion* n° 186/2008.
- Cadieux L.** (2003). Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir, **LIREF**, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cadieux L.** (2005a). La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.
- Cadieux L.** (2005b). La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue internationale PME*, 18(3-4), 31-50.
- Constantinidis C.** (2010), *Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles*. *Revue française de gestion* n° 200/1, pp.143-159.
- Churchill N.-C., Hatten K.J.** (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11,3.
- De Freyman J. et Richomme-Huet K.** (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue française de gestion* n°200/1, pp.161 à 179.
- Dumas C.** (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family- owned business, *Family Business Review*, 2 (1), p. 31-46.
- Dyer G. et Handler W.C.** (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 1, pp.71-83.
- Dyer G. W. et Sanchez M.** (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997, *Family Business Review*, vol.11, n°4 pp. 287-295.
- Gasse Y., Theberge Gh., Naud J.** (1988). La continuité dans la PME familiale, *Revue internationale PME*, vol. 1, septembre p. 43-56.
- Handler W.C., Kram K.E.** (1988). Succession in family firms: the problem of resistance, *Family Business Review*, 1, 4, pp.361-381.

- Handler W.C.** (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, n°2, pp.257-276.
- Handler W.C.** (1990). Succession in family firms: A mutual role Adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15. 1, pp.37-51.
- Handler W.C.**(1992). The Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, vol. 5, n°3, p. 283-307.
- Handler W.C.** (1994). Succession in family business: a review of the research, *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 133-157.
- Hilburt-Davis J., Dyer, G.** (2003). Consulting to family businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hirigoyen G.** (1981). Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France, *Banque*, n° 408, juillet-août, p. 855-862.
- Hollander B. S., Bukovitz W. R.** (1990). Women, Family culture, and family business, *Family Business Review*, 3 (2), p. 139-151.
- Hugron P.** (1992). L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral, monographie publiée par l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.
- Hugron P.** (1998). La régie d'entreprises familiales, *Revue internationale de gestion*, 23(3), 37-40.
- Hugron P.** (1991), L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.
- Goetschin P.** (1987). La gestion de la succession dans les PME, *Revue économique et sociale*, Lausanne, Juin 1987, pp. 98-107.
- Jacques-Jouvenot D et Schepens F.** (2007). Transmettre et reprendre une entreprise: de l'homo economicus a l'homo memor. *Revue du MAUSS*, n°29 (1), pp.377-391.
- Joly H.** (2001). Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes: un déclin réversible. *Entreprises et histoire* n°28 (2), pp. 64-76.
- Kenyon-Rouvinez D. et Ward J.-L.** (2004). Les entreprises familiales, Collection Que Sais-je? Paris : Presses Universitaires de France. Kets de Vries 1977.
- Lambert J.-C., Laudic J. et Lheure P.** (2003). Céder son entreprise : quand et comment? (1953-1980). Cahier de recherche no. GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales.

- Lambrecht J.** (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model, *Family Business Review*, XVIII (4), 267-282.
- Lansberg I.S.** (1988) "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, vol. 1, n°2, p.119-143.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P.** (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Longenecker J.G., Schoen J.E.** (1978). «Management Succession in The Family Business», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6.
- Maurin L.** (2007). Faut-il réduire encore les droits de succession ? *Alternatives économiques* n°258, pp. p.38-39.
- Mickelson R.E., Worley C.** (2003). Acquiring a family firm: A case study, *Family Business Review*, XVI (4), 251-268.
- Mouline J.P.** (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- Salganicoff M.** (1990). Women in family businesses: Challenges and opportunities, *Family Business Review*, 3 (3), p. 125-137.
- Sharma P.** (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17 (1), 1-34.
- St-Cyr L., Inoussa R.** (2000). La planification de la relève dans les PME, Actes du 5^{ème} Congrès international francophone sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.
- Vatteville E.** (1994). Le risque successoral, *Revue française de gestion*, n°33.

LES NOUVELLES DYNAMIQUES DE LA SOLIDARITE INTERGENERATIONNELLE ET DE LA PROTECTION CONTRE LES RISQUES DE LA VIE EN ALGERIE

Cécile **PERRET**^{*}
Bernard **PARANQUE**^{**}

Résumé

Les mutations démographiques (vieillesse de la population, décès des retraités émigrés de la première génération vivant en France ou en Algérie, *etc.*) et sociales ainsi que l'informalisation importante de l'économie algérienne ne vont-elles pas à l'avenir poser un problème de protection contre les risques de la vie? Que recouvre et comment évolue la solidarité intergénérationnelle en Algérie? Est-elle de nature formelle ou informelle? Est-elle ascendante ou descendante? Nous nous concentrons ici sur une thématique transversale qui est celle de la solidarité intergénérationnelle. Celle-ci peut être le cadre pertinent pour mobiliser des acteurs autour de projets collectifs susceptibles d'être pilotés avec des critères d'efficacité sociale plutôt que de rentabilité financière. Il s'agit donc d'identifier des pratiques sociales organisées de telles manières à créer un champ de crédibilité permettant l'intervention de tiers en appui aux projets via, par exemple, la microfinance.

Mots clefs

Solidarité intergénérationnelle, mutations sociales, financement des risques de la vie, Algérie

Classification JEL : I1

* Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie.

** Professeur, Euromed Management, Chaire AG2R/La Mondiale - Prémalliance "Finance Autrement: Investissement - Solidarités - Responsabilité".

INTRODUCTION

Le travail engagé ici se situe dans l'analyse de l'action collective telle qu'a pu la présenter Daniel Cefaï (2007). Ce qui est au cœur de nos interrogations est de comprendre les formes de l'action collective et d'étudier les conditions et modalités de leurs émergences. En effet, la socialisation qui sous tend ces actions opère à travers différents médias, dont la famille, mais pas que la famille car celle-ci est aussi insérée dans des institutions. En outre, et pour reprendre Marx, si l'homme est le produit de son histoire, il produit aussi son histoire (1974)¹. Nous rejoignons Ricœur (1997) quand il dit que «lorsque nous travaillons c'est au sein d'un système de conventions» après avoir précisé que «le travail humain excède toujours l'action instrumentale parce que nous ne pouvons pas travailler sans l'apport de nos traditions et de notre interprétation symbolique du monde» (page 294). Nous faisons aussi nôtre l'affirmation selon laquelle «C'est seulement dans la communauté [avec d'autres que chaque] individu a les moyens de développer ses facultés dans tous les sens; c'est seulement dans la communauté que la liberté personnelle est possible» (Marx, 1974a: 62). Dès lors, comment agissent ces communautés et quels sont les ressorts de leurs actions?

Nous nous concentrerons sur une thématique transversale qui est celle de la solidarité intergénérationnelle. Celle-ci peut être le cadre pertinent pour mobiliser des acteurs autour de projets collectifs susceptibles d'être pilotés avec des critères d'efficacité sociale plutôt que de rentabilité financière. Il s'agit donc d'identifier des pratiques sociales organisées de telles manières à créer un champ de crédibilité permettant l'intervention de tiers en appui aux projets via, par exemple, la microfinance.

Pourquoi la solidarité intergénérationnelle? Ce choix s'impose doublement car il souligne l'existence d'un système de valeurs stable dans le temps ou du moins présentant une certaine pérennité. Dans ce cas, il est donc porteur d'un sens qui peut être analysé pour proposer des outils de pilotage et d'accompagnement de projets. En identifiant quel pourrait être le ressort d'une action collective, nous donnons des informations sur les modalités de sa régulation.

¹ Par exemple, pages 15, 19, 21, 26-27, 34, 39, 62. Voir aussi ce que nous en dit Feyerabend (1979) pages 166-167 par exemple.

Le cadre conceptuel de la solidarité intergénérationnelle conçoit les relations parents-enfants adultes comme le source première de soutien affectif et physique mutuel (Lowenstein *et alii*, 2003: 54). Les relations intergénérationnelles sont considérées comme un élément important des relations familiales notamment pour l'intégration sociale des personnes âgées.

Selon Bengtson et Schrader (1982 *in* Lowenstein *et alii*, 2003:50) le modèle de la solidarité familiale intergénérationnelle comprend six dimensions:

- la dimension structurelle: distance géographique qui peut freiner ou faciliter l'interaction entre les parents âgés et leurs enfants, la co-résidence, *etc.*;
- la dimension fonctionnelle : aide mutuelle pour les activités de la vie quotidienne fournie par les parents aux enfants et reçue des enfants;
- la dimension affective: sentiment de proximité émotionnelle entre membres de la famille;
- la dimension consensuelle: degré de similarité des opinions et valeurs entre les parents âgés et leurs enfants;
- la dimension associative: nombre de contacts entre les parents vieillissants et leurs enfants, nombre de visites, nombre d'appels téléphoniques, *etc.*;
- et la dimension normative: valeurs relatives aux obligations entre générations.

Ces six dimensions peuvent être regroupées en deux ensembles : les aspects comportementaux et structurels (solidarité associative, fonctionnelle et structurelle) et les aspects cognitifs et affectifs (solidarité affective, consensuelle et normative) (Bengtson et Roberts, 1991 *in* Lowenstein *et alii*, 2003 : 54-55).

L'importance et les formes de la solidarité familiale intergénérationnelle vont dépendre à la fois des normes familiales et de la culture mais également des traditions de politique sociale et de l'importance de la protection sociale. La protection sociale est entendue comme l'ensemble des mécanismes de prévoyance collective qui permettent aux individus ou aux ménages de faire face financièrement aux conséquences des risques sociaux (c'est-à-dire aux situations pouvant provoquer une baisse des ressources ou une hausse des dépenses) que sont la vieillesse, la maladie, l'invalidité, le chômage, *etc.*

Deux types de solidarité intergénérationnelle et de protection contre le risque peuvent donc être distinguées: une solidarité que l'on pourrait qualifier de formelle qui passe par les institutions de protection sociale et une solidarité que l'on pourrait qualifier d'informelle (entraide spontanée) qui proviendrait d'usages, de traditions d'entraide ayant cours dans une société. Si elles peuvent se compléter, solidarité collective et solidarité familiale ne sont pas régies par les mêmes règles: une éthique de justice faite d'égalité de traitement préside à l'exercice de la solidarité collective tandis que les échanges solidaires au sein des familles peuvent être entachés d'inégalité dues à un écart entre les normes et les pratiques (Chauvière et Messu, 2003 : 327-328).

Les mutations démographiques (vieillesse de la population, décès des retraités émigrés de la première génération vivant en France ou en Algérie, *etc.*) et sociales ainsi que l'informalisation importante de l'économie ne vont-elles à l'avenir poser un problème de protection contre les risques de la vie? Que recouvre et comment évolue la solidarité intergénérationnelle en Algérie? Est-elle de nature formelle ou informelle? La solidarité intergénérationnelle informelle est-elle ascendante ou descendante? Ces questions nous paraissent particulièrement importantes dans la mesure où il y a déjà une dizaine d'années, le Rapport du Conseil Économique et Social (2000a: 73) soulignait que «L'ampleur de la pauvreté a atteint un niveau tel que toute politique de croissance doit être pensée en fonction de l'objectif de résorption de ce phénomène. Il s'agit en effet, non seulement d'assurer un minimum de solidarité, mais aussi de donner l'opportunité aux personnes concernées de s'insérer dans le processus de création de revenus et de richesses».

1- LA SOLIDARITE INTERGENERATIONNELLE ET LA PROTECTION DES RISQUES DE LA VIE: CIMENT DE LA COHESION DE LA SOCIETE

1.1 Solidarité intergénérationnelle informelle: un «capital civilisationnel»¹

Les solidarités entre les générations sont largement façonnées par la culture. Un axe Nord/Sud est souvent évoqué pour différencier les valeurs familiales; «les pays du Nord étant plus individualistes et ceux du Sud plus familialistes» (Attias-Donfut et Gallou, 2006: 87). Par ailleurs, dans les pays du Maghreb, on observe toujours une très forte tendance des personnes âgées à cohabiter avec leurs enfants, «signe de piété filiale» (Attias-Donfut et Gallou, 2006: 87).

Dans le modèle traditionnel tel qu'il a existé en Algérie avant la colonisation, l'identification sociale opère à deux niveaux: au niveau de la tribu et au niveau de la *ayla* qui est une communauté familiale patrilinéaire. Elle est composée de fils mariés, demeurant unis du vivant du père, et souvent après sa mort, sous la direction du frère aîné ou de l'un des frères dont la compétence est reconnue (Addi, 2004). «L'indivision de la propriété exploitée en commun, la crainte et le respect du père, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie agnatique² et à la solidarité qui en découle donnent à la communauté familiale algérienne les traits de la famille patriarcale telle qu'elle a été définie par les anthropologues.» (Addi, 2004: 71-72). L'enfant est défini comme le fils de tel homme, de tel père, et est petit-fils de tel grand-père; la femme est socialement invisible. L'exploitation agricole de l'héritage commun et les possibilités d'extension des habitations rurales permettent à chaque couple de disposer d'une pièce où vivre son intimité (Addi, 2004: 75).

La déstructuration sociale induite par la colonisation (expropriations, éparpillement des tribus, exode rural, échange marchand) a fait disparaître la *'ayla* qui prend la forme de la famille élargie, «groupement d'individus déchirés entre l'attrance de la forme familiale sus-

¹ Cette expression a été relevée dans une allocution de Mme Skalli, Ministre du Développement social, de la famille et de la solidarité, Casablanca, Maroc, Dimanche 31 Mai 2009 (<http://www.ccme.org.ma>).

² La généalogie est dite agnatique en cas de descendance d'une même souche masculine. Elle s'oppose à généalogie cognatique : descendance d'une même souche par les femmes.

citée par le salariat (famille conjugale) et le désir de reconduire la forme patriarcale» (Addi, 2004: 72). Cette tendance va se renforcer dans la période post-coloniale avec des politiques agraires et une urbanisation (appartements conçus pour des familles conjugales) qui vont renforcer la destruction du modèle traditionnel patriarcal. Les jeunes sont de plus en plus tiraillés entre le mode de vie traditionnel ou ce qu'il en reste et le modèle occidental diffusé par les médias ou relaté par les émigrés. La famille patriarcale essaie cependant de se reconstituer dans un environnement architectural inapproprié (bidonvilles, villes) se transformant alors en groupe domestique élargi ou famille élargie¹ (Addi, 2004: 73).

Le réseau familial, regroupant frères et sœurs mariés, tire sa cohérence de la présence dans une famille principale des parents. Au décès des parents, le réseau initial se scinde en plusieurs réseaux qui se dotent de centres respectifs en s'autonomisant. Le réseau familial n'inclut pas des cousins mariés; le réseau lignager se regroupe à l'occasion de fêtes de famille, de naissances, de décès, *etc.* (Addi, 2004: 74-75).

Au lendemain de la guerre d'indépendance, la structuration en famille élargie a amorti les conséquences sociales des mutations économiques. Elle amoindrit le volume de demandes de logements, «en prenant en charge les vieilles personnes et les infirmes de la parentèle, en assurant la nourriture et le gîte aux enfants adultes souvent mariés et sans emploi, la famille a facilité la tâche de l'État en matière de questions sociales» au lendemain de la guerre d'indépendance (Addi, 2004: 79). La loi 84-11 du 9 Juin 1984 (JORA n°24 du 12.06.1984) portant code de la famille précise d'ailleurs dans son article 77 que «L'entretien des ascendants incombe aux descendants et vice-versa, selon les possibilités, les besoins et le degré de parenté dans l'ordre successoral» et l'article 78 que «L'entretien consiste en la nourriture, l'habillement, les soins médicaux, le logement ou son loyer et tout ce qui est réputé nécessaire au regard de l'usage et de la coutume». Ce code de la famille est souvent considéré comme extrêmement patriarcal du fait qu'une femme peut être répudiée ou renvoyée de chez elle sans avoir aucun droit sur les biens mobiliers ou immobiliers.

¹ Les termes de famille élargie, composée ou étendue sont employés.

1.2. Traitement social de la pauvreté et régime de protection sociale

Le système de sécurité sociale algérien a organisé, à l'origine, une solidarité professionnelle puis une solidarité interprofessionnelle et enfin a connu une évolution remarquable en devenant un véritable moyen de solidarité nationale (Filali, 2006: 1; FEMISE, 2009 : 65). Confiné à l'origine à la protection des seuls travailleurs contre les risques d'accidents du travail, ses domaines d'intervention se sont étendus tant au niveau des risques couverts que des bénéficiaires. La liste des bénéficiaires ne se limite plus aux travailleurs et personnes assimilées (telles que les gens de maisons, les gardiens de parking ou les représentants de commerce) mais comprend aujourd'hui également les étudiants, les apprentis, les athlètes et plus particulièrement les bénéficiaires du filet social (Filali, 2006:1). Le filet social comprend notamment (cf. tableau 1): l'Allocation Forfaitaire de Solidarité (AFS), l'Indemnité pour Activités d'Intérêt Général (IAIG), la Prime de l'Action d'Insertion Sociale (PAIS, anciennement emploi salarié d'initiative locale (ESIL)), l'Action des Besoins Collectifs (ABC, anciennement Travaux d'Utilité Publique à Haute Intensité de Main d'oeuvre (Tup-himo)), la Prime d'Insertion des Diplômés (anciennement les contrats de pré-emploi (CPE)) et diverses autres indemnités. À noter que L'Agence de Développement Social (ADS) gère plusieurs projets de microcrédit dans le cadre du filet social (Fournier, 2003: 47).

Tableau 1: Montant et nombre de bénéficiaires du filet social

	Montant mensuel	Nombre de personnes bénéficiaires	Remarques
Allocation forfaitaire de solidarité (AFS)	3000 DA	179.324 personnes en 2009	Destinée aux personnes sans revenu (absence de toute ressource ou revenu), inaptes au travail et non couvertes par d'autres programmes d'assistance sociale.
Allocation financière	4000 DA		
Indemnité d'activité d'intérêt général (IAIG)	De l'ordre de 4.000 DA/mois elle devrait passer à 6.000 DA/mois en 2010	284.000 personnes en 2009	L'indemnité pour Activité d'Intérêt Général (IAIG en vigueur depuis 1994) de 3000 DA pour 6 mois, allouée aux membres de familles sans revenu, qui participent effectivement à des activités d'intérêt général. ¹
Les contrats de pré-emploi (CPE)	Une revalorisation est prévue à raison de 10000DA au lieu de 8000DA pour les universitaires diplômés et 8000DA au lieu de 6000DA pour les techniciens supérieurs.		

Rq : Le filet social concernait 708.000 personnes en 2007. Le nombre d'handicapés en Algérie a atteint 1.975.084 personnes en 2010.

Source des données: «Selon M. Ould Abbès: 10% d'indus bénéficiaires du filet social», Le Maghreb. Le quotidien de l'Économie, vendredi 26 février 2010. Bedar L., «Procédures d'aide à l'emploi. Ouverture d'un guichet unique», L'Expression - Edition du 24 Mars 2008.

¹ «Je dois payer un jeune diplômé ou un cadre 3000 dinars par mois! Cela revient à ne rien faire contre le chômage. Dans ma mairie, 80% des guichetiers sont sous le régime de l'IAIG. En d'autres termes, il faut remplacer 80 % des employés tous les six mois.» «Nécessairement, je reprends les mêmes personnes. Comment pourrai-je virer les veuves qui travaillent dans les cantines scolaires? Elles n'ont que ce salaire dérisoire pour nourrir leurs enfants.» déclare M. Hocine Lounis, maire de Larbaa Nath Irathen (« Sur fond de paralysie politique. L'Algérie ne croit plus aux promesses », *Le Monde Diplomatique*, février 2009).

Aujourd'hui, le régime de protection sociale algérien applicable à toutes les personnes exerçant une activité professionnelle comprend: les assurances sociales (maladie, maternité), l'invalidité et le décès, l'assurance vieillesse¹, l'assurance accidents du travail et les maladies professionnelles, les prestations familiales et l'assurance chômage.

Les différentes caisses sous tutelle du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale sont:

- La Caisse Nationale de Retraite (CNR) : elle gère les pensions et allocations de retraite et les pensions et allocations des ayants droit.
- La Caisse Nationale d'assurance-chômage (CNAC)
- La Caisse Nationale d'Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS) : elle gère le recouvrement de toutes les cotisations de sécurité sociale et assure cette fonction pour le compte de la CNR et de la CNAC. Elle assure la gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail, des maladies professionnelles et des prestations familiales pour le compte de l'Etat. En 2008, le nombre d'assurés sociaux atteignait un peu moins de 7 millions de personnes pour une population nationale de près de 36 millions de personnes (cf. tableau 2). À noter que selon l'Office Nationale de la Statistique (ONS), la population active occupée était de 9, 472 millions de personnes au quatrième trimestre 2009.
- La Caisse de Sécurité Sociale des Non Salariés (CASNOS) : elle assure pour les non salariés (commerçants, artisans, industriels, agriculture, professions libérales) le recouvrement des cotisa-

¹ Les droits à pension de retraite sont ouverts à partir de : (i) 60 ans pour les hommes, à conditions de réunir au moins 15 ans d'assurance dont 7 ans et demi au moins de travail effectif ayant donné lieu à versement de cotisations; (ii) 55 ans pour les femmes avec une réduction d'une année par enfant (élevé au moins pendant neuf ans) et dans la limite de trois; (iii) il n'est exigé aucune condition d'âge pour le travailleur atteint d'une incapacité totale et définitive qui ne remplit pas les conditions d'obtention d'une pension d'invalidité; (iv) 50 ans pour les hommes et 45 ans pour les femmes, à condition d'avoir accompli au moins 20 ans d'assurance. Pour les femmes possibilité de demander la retraite à partir de 45 ans avec 15 ans d'assurance; sans condition d'âge à condition d'avoir accompli 32 ans d'assurance (source: http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_algerie.html#d). La retraite anticipée et l'assurance chômage ont été instituées par les décrets législatifs 94-10 et 94-11 du 26 mai 1994 (Filali, 2006 :1).

- tions, procède à l'immatriculation des assurés et gère les prestations en nature et en espèces des assurances sociales (maladie, maternité, invalidité et décès).
- La Caisse Nationale des Congés payés et du Chômage Intempéries pour le Bâtiment, les Travaux Publics et l'Hydraulique (CACOBATH) : elle répond à l'impératif d'organiser une gestion spécifique des congés payés et des indemnités de chômage intempéries au profit des travailleurs du secteur du BTPH.

Tableau 2 : Évolution des Assurés Sociaux par Caisse de 2001 à 2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Caisse Nationale d'Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS)						
Nombre d'Assurés Sociaux	4 233 8981	4 089 2201	5 215 2131	5 497 7801	6 655 4801	6 918 508
Caisse Nationale de Retraite (CNR)						
Nombre de Retraités	1 341 1611	1 422 645	1 512 681	1 605 527	1 688 0551	1 765 286
Caisse de Sécurité Sociale des Non Salariés (CASNOS)						
Nombre d'affiliés actifs	743 6641	1 015 0611	1 029 2071	1 000 9771	1 010 2771	1 110 442
Nombre de cotisants à jour	343 5001	308 1631	309 8131	302 0241	287 211	286 678
Nombre de Retraités	343 5001	308 1631	309 8131	302 0241	287 211	286 678
Caisse Nationale des Congés payés et du Chômage Intempéries pour le Bâtiment, les Travaux Publics et l'Hydraulique (CACOBATH)						
Nombre d'employeurs affiliés	30 091	38 746	42 371	39 971	44 181	47 067
Nombre de travailleurs déclarés	299 694	387 4081	391 977	519 6441	585 192	663 717
Nombre de prestations fournies	292 480	317 408	502 456	549 278	580 825	645 839

Source : Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (sur le site www.ons.dz).

Le système de sécurité sociale algérien est basé sur un principe assurantiel: les différentes prestations servies sont financées exclusivement par des cotisations à la charge des employeurs, des personnes considérées comme telles et des travailleurs (il est financé par ses propres ressources et non pas par le budget de l'Etat) (Filali, 2006 : 1). Sa survie dépend par conséquent de l'efficacité du recouvrement des cotisations (cf. tableau 3) or les entreprises ne les versent pas toujours régulièrement¹.

¹ Ali Titouche, 2009, « Caisse nationale de retraites: Un déficit dépassant les 15 milliards de dinars », *El Watan*, 6 décembre.

Tableau 3 : Équilibre financier du système de sécurité sociale de 2001 à 2006 (DA)

		2001	2002	2003	2004	2005	2006
CNAS	Recettes	796 101	1 047 711	1 152 311	1 371 441	169 7031	162 429
	Dépenses	76 950	98 7191	106 3311	128 6591	1 597 111	160 858
	Solde	+ 6 601	+ 6 0521	+ 89001	+ 8 4851	+ 99 921	+1 571
CNR	Recettes	1 351401	1413001	1 487 101	1 834 601	1 901 101	202 970
	Dépenses	1 279 201	1 430 701	1 454 401	1 723 001	1 872 301	210 700
	Solde	+ 7 2201	-17701	+ 32701	+111601	+ 28801	-7 730
CASNOS	Recettes	91101	13 3211	24 9061	25 8821	181881	20 378
	Dépenses	126401	15 4911	18 2611	20 7731	22 2591	22 816
	Solde	- 35301	- 2 1701	+ 6 6451	+ 5 1091	- 4 0711	-2 438
CNAC	Recettes	13 0601	13 0601	139 101	14 4201	15 8301	16 549
	Dépenses	3 200	22 401	25 401	27 601	3 6681	6 120
	Solde	+ 9 860	+ 10 8 201	+ 113 701	+ 116 601	+ 12 1 621	+ 10 429
CACOBATH	Recettes	3740	5 0101	53101	65 101	73 701	8 311
	Dépenses	5240	5 0101	57601	66 101	73 101	6 893
	Solde	-1 500	0000	-450	-100	60	1 418

Source : Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (sur le site www.ons.dz).

C'est la Banque de l'agriculture et du développement rural (Badr) qui assure la gestion des opérations de paiement des pensions de retraite des travailleurs salariés algériens ayant exercé en France. Le nombre d'opérations traitées par la Badr durant l'année 2007 au titre de paiement de ces pensions de retraite a atteint une moyenne mensuelle de 350 000 opérations.⁸ Ces retraités ont un rôle important dans le financement des familles. Il n'est pas rare aujourd'hui que les retraités entretiennent les plus jeunes confrontés au chômage et à la précarité (ce phénomène est important en Kabylie).

Une catégorie particulière de personnes bénéficie également de pensions complémentaires: les *Moudjahide* et ayants droit de *Chouhada*. Selon le Ministère des Finances algérien (2000: 13) le nombre de pensions complémentaires⁹ attribuées aux *Moudjahide* s'élèverait à 146 000¹⁰ en 2000 et le nombre de pensions attribuées aux filles de *Chahid* mariées sans emploi à 120 000. La pension alimentaire complémentaire qui est octroyée aux *Moudjahide* s'élève à 150% du salaire minimum (KPMG Algérie, 2004: 118) et les filles de *Chahid* mariées sans emploi se voient accorder 3000 DA par mois¹¹. En retenant les chiffres de *Moudjahide* et d'ayants droit de *Chouhada* cités ci-dessus, ces deux catégories de personnes représentent un peu

⁸ <http://www.forumdz.com/showthread.php?6794-Pensions-des-retraits-algriens-de-France>.

⁹ Parmi les mesures introduites en matière de pensions dans les lois de finances pour 1996, 1997, 1998: octroi d'une pension alimentaire complémentaire équivalente à 150% du salaire minimum (SNMG) à tout membre de l'Armée de Libération Nationale (ALN) ou de l'OCFLN, *Fidai*, *Moussebel*, détenu, permanent, à la veuve de *Chahid* et à la veuve de l'invalidé ayant dépassé 55 ans et ne disposant d'aucune ressource autre que la pension servie à titre d'invalidité ou ayant droit de *Moudjahide* et de *Chahid* (Ministère des Finances (2000 : 13)).

¹⁰ L'existence de quelques 12 000 dossiers de «faux *moudjahidine*» a été dénoncée dès les années 80 mais quelques années plus tard l'affaire n'a pas été réglée et de nouveaux bénéficiaires utilisant des «complicités au niveau des structures locales et centrales du Ministère des *Moudjahidine*» sont venus grossir leur lot (Moali H., 2005, «Le Ministre des *Moudjahidine* l'a affirmé hier. Des milliers de fausses pensions», 5 décembre, *El Watan*). Un problème de «fausses pensions» se grefferait ainsi au problème des «faux *Moudjahidine*» (Bensalem 2005, Moali 2005). Bensalem S., 2005, «Affaire des faux *Moudjahide*. Une bombe à retardement», 6 décembre, *El Watan*.

¹¹ Application des dispositions de l'article 74 de la loi de finances pour 1998 qui permet l'octroi d'une pension de 3000 DA par mois aux filles de *Chahid* mariées sans emploi. (Ministère des Finances (2000, p.13)).

plus de 3% de la population active et à peu près 5,5% de la population active occupée en 2000¹². En 2003 les pensions attribuées aux *Moudjahidine* grevaient plus de 3,5% des dépenses totales et plus de 5% des dépenses courantes du budget algérien, soit 1,2% du PIB (IMF, 2005: 21) pour une valeur de 58,8 milliards de dinars algériens (IMF, 2005: 17).

2 - LES NOUVELLES DYNAMIQUES

Selon Hummel et Hugentobler (2007 : 77) quatre catégories de mutations affectent les relations entre les générations :

- les mutations démographiques: vieillissement de la population, allongement de l'espérance de vie;
- les mutations sociales : affaiblissement des liens communautaires, transformation de la famille, mobilité géographiques (nationales et internationales);
- les mutations économiques et politiques : croissance, place de l'État, financement du système de retraite, difficulté d'insertion des jeunes (travail et logement), *etc.*;
- et les mutations de styles de vie.

2.1. Les mutations démographiques

La population algérienne était évaluée à 35,7 millions d'habitants au 1er Janvier 2010 (données ONS) contre presque 11 millions au lendemain de l'indépendance (cf. graphique 1 en annexes). Sa croissance connaît néanmoins un ralentissement dans sa progression depuis le début des années 80 (cf. graphique 2 en annexes). La politique d'espace des naissances, initiée dès 1983, l'élévation du niveau d'éducation, le recul de l'âge du mariage et la crise du logement ont permis une diminution sensible du taux d'accroissement naturel de la population qui devrait à l'avenir engendrer moins de tensions sur le marché du travail. Le pic des arrivées massives des primo arrivées sur le marché du travail a été, selon Musette *et alii.* (2004: 21), enregistré en 2001.

¹² 8.850.000 personnes actives et 4.977.000 personnes actives occupées en 2000 (IMF 2005, p.16).

Malgré la jeunesse de la population tout comme chez ses voisins tunisien et marocain (cf. tableau 4 et 5), la part des jeunes de moins de 14 ans dans la population totale a tendance à diminuer depuis le début des années 70: 48,36% en 1970 contre 27,75% en 2008 selon les données de la Banque Mondiale (cf. graphique 1 en annexes). À contrario, la part des 65 ans et plus dans la population totale a elle tendance à augmenter depuis le début des années 90: 3,60% environ en 1990 contre 4,61% environ en 2008. La transition démographique est effectuée (cf. graphique 3 de la pyramide des âges présentés en annexes).

Tableau 4: **Population des moins de 14 ans et des plus de 65 ans en pourcentage du total de la population**

2008	Population des 0-14 ans	Population des + de 65ans
Algérie	27,7%	4,6%
Maroc	28,8%	5,3%
Tunisie	23,7%	6,7%

Source des données : Banque Mondiale.

Tableau 5 : **Population par tranche d'âge en 2008 (Algérie, Maroc, Tunisie)**

Population 2008	Algérie	Tunisie	Maroc
Plus de 65 ans	1 811 311	1 909 811	789 204
55-64	1 756 114	1 851 235	676 351
35-54	7 706 986	7 250 384	2 521 185
25-34	6 383 856	5 278 463	182 815
15-24	7 403 079	6 441 638	2 049 583
Population totale	34 361 800	31 229 000	10 326 600

Source des données : BIT sauf pour la population totale (Banque Mondiale).

Le taux de fécondité a largement chuté ces dernières décennies: en 1972 (année au cours de laquelle il a été le plus haut) il était de 7,4 contre 2,4 (année au cours de laquelle il a été le plus bas) en 2007 (cf. graphique 4 en annexes). L'espérance de vie, elle, ne cesse de progresser (cf. graphique 5 en annexes) pour atteindre plus de 72 ans dès 2007.

À noter également une tendance à la baisse de la migration nette¹³ ces dernières années (cf. graphique 6 en annexes). Or, les émigrés participent largement à l'économie algérienne *via* notamment les transferts financiers informels (Perret, 2006). Selon la Banque de France, les envois de fonds des travailleurs émigrés de la France à l'Algérie s'élèveraient à plus de 283 millions d'Euros en 2003 (European Investment Bank, 2006: 83) et selon la Banque centrale algérienne 90% des transferts nets courants reçus¹⁴ proviendraient de France (European Investment Bank, 2006 : 84). Le montant des transferts recensés par le FMI contribuerait en 2003 pratiquement au quart du revenu disponible des ménages algériens (cf. graphique 7).

Si le vieillissement de la population algérienne est amorcé, il n'existe que peu de structures d'accueil pour les personnes du troisième âge. Face au manque de structures personnes âgées et malades mentaux sont souvent mélangés. Quelques associations sont malgré tout actives comme par exemple l'association SOS 3^{ème} âge en détresse Ihcène¹⁵.

2.2. Les mutations du style de vie

Tandis que l'âge du mariage a largement reculé (une étude officielle de 2006 montre que les hommes convolent en justes noces, en moyenne, à près de 36 ans et les femmes à un peu plus de 32 ans)¹⁶, les familles recomposées ou éclatées commencent à apparaître mais restent très marginalisées.¹⁷ Le célibat reste quant à lui toujours mal perçu. La typologie¹⁸ établie par Fatima Oussedik (1988 *in* Addi, 2004: 73) grâce à une étude menée dans des quartiers d'Alger

¹³ La migration nette est calculée comme le nombre total d'immigrants moins le nombre total d'émigrants; ce nombre comprenant les citoyens comme les gens qui n'ont pas acquis leur citoyenneté dans le pays.

¹⁴ Ils incluent les transferts des algériens ultramarins, les retraites et les importations exonérées de droits de douane (voitures, cash, *etc.*).

¹⁵ Amel B., 2009, «Le troisième âge dans la famille algérienne», *El Watan*, 28 avril.

¹⁶ «En Algérie, l'âge du mariage recule», *Liberté*, samedi 23 décembre 2006.

¹⁷ «La famille algérienne, entre tradition et modernité» (<http://www.scienceshumaines.com/>).

¹⁸ Pour établir sa classification, l'auteur a pris en compte de nombreux critères en sus du lieu de consommation: le souhait de vivre dans des groupes familiaux étendus, la manière par laquelle les conjoints se sont connus et se sont mariés, *etc.*

distingue cinq configurations familiales classées ci-dessous par ordre de fréquence:

- la famille néo-patriarcale étendue: couple, enfants célibataires et mariés, petits-enfants;
- la famille néo-patriarcale réduite: couple, enfants célibataires;
- la famille conjugale: couple, enfants;
- la famille conjugale réduite: enfants vivant avec un seul parent veuf ou divorcé;
- la famille para-conjugale: couple avec enfants, hébergé par les beaux-parents en raison de la crise de logement.

Selon Addi (2004:73), si l'on ne retient que le critère du lieu de consommation, il existe en fait deux formes de familles en Algérie :

- la famille conjugale (couple et enfants),
- et la famille composée: plusieurs couples avec enfants partageant le même toit et se présentant comme unité de consommation.

Addi (2004 :74), constate également qu'il reste encore aujourd'hui difficile de parler de famille conjugale au sens strict du fait de l'intensité des relations existant entre elle et la famille souche: immixtions des parents dans la vie quotidienne, fréquence des visites, *etc.* Le recours à la médiation familiale est encore utilisé en cas de problèmes de couples. Ainsi, un grand frère dont la sœur connaît des difficultés conjugales peut être amené à arbitrer après avoir écouté les doléances des deux parties.

La famille patriarcale s'est transformée, selon ses moyens financiers et son niveau culturel, soit en famille élargie (plusieurs couples dans la même résidence), soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal: les parents, le grand frère ou tout autre homme reconnu pour ses compétences, son sérieux ou... ses revenus. Si le père garde toujours un pouvoir symbolique, un fils qui a bien réussi professionnellement peut cependant devenir le nouveau chef de la famille élargie (Addi (2004 :74). L'homme garde un droit de regard sur les sorties des femmes.

Les réalités de la famille composée se sont bien entendu largement diversifiées avec la progression du chômage, le travail des femmes et la persistance de la crise du logement. Dans les couches aisées, comme on le voit beaucoup en Kabylie actuellement, la construction de grandes maisons divisées en plusieurs appartements est à la mode.

Chaque frère marié peut ainsi disposer d'un appartement indépendant. «Ce modèle apparaît comme l'idéal pour des personnes cherchant à demeurer en contact permanent avec leurs parents et leurs frères et dont par ailleurs les épouses aspirent à plus d'autonomie vis-à-vis de la belle-mère et des belles-sœurs» (Addi, 2004: 75). Pour les couches sociales moins favorisées, l'exiguïté des logements par rapport au nombre de personnes y habitant est souvent source de tension (cf. tableau 6). Le taux d'occupation par pièces des logements est estimé à 2,4 personnes : 2,2 personnes en milieu urbain et 2,6 personnes en milieu rural.¹⁹

Tableau 6: Caractéristiques de l'habitat

		Urbain	Rural	Total
Type de logement	Maison individuelle/villa	50 %	46,9 %	48,7 %
	Appartement	31,7 %	4,5 %	20,3 %
	Maison traditionnelle	14,5 %	40,8 %	25,6 %
	Habitat précaire	3,0 %	6,7 %	4,6 %
	Autre	0,4 %	0,9 %	0,6 %
Nombre de pièces	1 P	11,6 %	18,1 %	14 %
	2 P	20,5 %	26,3 %	22,9 %
	3 P	37,3 %	25,3 %	32,3 %
	4 P et plus	30,6 %	30,2 %	30,3 %
Type d'éclairage	Réseau électrique	99,4 %	97,6 %	98,6 %
Raccordement au réseau de gaz naturel		60,7 %	7,7 %	38,4 %
Accès à une source d'eau améliorée		87,9 %	81,6 %	85,1 %
Accès à des installations d'assainissement améliorées (réseau d'évacuation (73,3 % ou fosse sceptique))				92,7 %

Source des données: Suivi de la situation des femmes et des enfants. Enquête nationale à indicateurs multiples, MICS3 Algérie, Rapport préliminaire – 2007, Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Office National des Statistiques, République Algérienne Démocratique et Populaire, 71 p.

¹⁹ Source: Suivi de la situation des femmes et des enfants. Enquête nationale à indicateurs multiples, MICS3 Algérie, Rapport préliminaire – 2007, Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Office National des Statistiques, République Algérienne Démocratique et Populaire, p.27.

La possibilité pour un homme de disposer d'un logement indépendant pour son futur couple est d'ailleurs un atout pour trouver une femme. Vivre ensemble ne signifie cependant pas partager les dépenses quotidiennes notamment de nourriture. Lorsque deux frères vivent ensemble, chacune des belles-soeurs fait les courses et cuisine bien souvent pour sa propre progéniture.

La construction et la distribution de logements sociaux devraient à nouveau changer la donne, permettant à des familles conjugales d'accéder à un logement. De 2004 au 1^{er} trimestre 2009, la construction de pas moins de 1 335 750 logements (public locatif, social participatif²⁰, location ventes, promotionnel, habitat rural, auto construction) a été lancée (cf. tableau 1 en annexes). Les livraisons de logements de 2004 au 31-03-2009 sont elles évaluées à 869 843 (cf. tableau 2 en annexes). L'aide à l'autoconstruction est particulièrement importante dans les régions rurales afin notamment de régler le problème de l'habitat précaire plus élevé en milieu rural (6,7%) qu'en milieu urbain (cf. tableau 6).

2.3- Les mutations économiques: chômage, féminisation du marché du travail et informalité de l'économie

L'importance du chômage, la faiblesse du salaire national minimum garanti (15.000DA), les contraintes structurelles de l'économie algérienne et les rapports complexes que les Algériens entretiennent avec leur État expliquent l'explosion du secteur informel dans tous les secteurs de l'économie (Perret et Chakour,2007). Les femmes seraient plus touchées que les hommes par le chômage.

Une enquête²¹ de l'Office national des statistiques (ONS) montre que le taux de la population active occupée non déclarée à la sécurité sociale était évalué à 53,1% fin 2007. Plus de 4 millions et demi de travailleurs exerçant dans différents secteurs, particulièrement dans l'agriculture, le bâtiment et les travaux publics, ne bénéficieraient d'aucune couverture sociale. Les zones rurales seraient plus touchées par le phénomène avec 60,7% de la population occupée non déclarée

²⁰ Les travailleurs salariés algériens affiliés à la CNAS peuvent bénéficier d'une aide pour l'acquisition d'un logement social participatif financée en partie par le Fonds national de Péréquation des œuvres sociales (FNPOS).

²¹ Source: Sofiane M, 2007, «Algérie: 4,5 millions de travailleurs non déclarés à la sécurité sociale», *Le quotidien d'Oran*, dimanche 18 mars.

contre 41,4% dans les zones urbaines. Près de 90% des travailleurs du secteur agricole, 78,3% des travailleurs du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), 53,5% des travailleurs dans l'industrie et 34,5% des travailleurs dans le secteur du commerce et des services ne seraient pas affiliés à la sécurité sociale. Les activités indépendantes (médecins, avocats, architectes...) ne seraient pas épargnées par le phénomène. L'enquête indique, en effet, que 70% des employeurs et indépendants ainsi que 76,9% des salariés non permanents ne sont pas affiliés à la sécurité sociale. L'investissement dans le commerce ou l'immobilier serait préféré pour s'assurer de la perception d'une rente/retraite.

3 - LE TAUX DE SECURITE ET D'INSECURITE ECONOMIQUE EN ALGERIE

31. Les définitions

L'État social contribue à la sécurité économique de ses ressortissants, en particulier elle les protège contre le risque de ne pas disposer de revenus suffisants (Menahem, 2007a : 292). Dans chaque pays, la diversité des combinaisons de prestations, d'aides ou d'allocations qui contribuent à cette sécurité est considérable. Leurs résultats en matière de réduction de la pauvreté sont également très inégaux. Le calcul de divers taux de sécurité permet d'évaluer et de comparer les systèmes de protection sociale.

Quels sont les principes de l'approche en terme de taux de sécurité (Menahem, 2007a: 294)? Le premier est que la sécurité doit être définie comme un indicateur relatif : un rapport entre le niveau de vie environnant et celui auquel un individu définit les besoins qu'il considère comme allant de soi. Le second est que le sentiment de sécurité d'un individu est considéré comme la différence entre les flux de sécurité associés à ses différentes ressources démarchandisées (ressources indépendantes du marché) et le sentiment d'insécurité qui correspond aux manques dont il peut souffrir quand il veut se nourrir, se loger, se chauffer ou se vêtir.

Quelles sont les ressources considérées comme démarchandisées (Menahem, 2007a: 294)? Celles qui proviennent des systèmes de protection sociale ou d'aide publique, indépendantes «par définition

de liens directs de subordination aux employeurs ou aux marchés», à savoir:

- les remboursements et aides en nature: frais de maladie, aides aux logements, prestations familiales;
- les revenus de remplacement associés aux risques de vieillesse, chômage, maladie, invalidité et pensions de réversion (veuvage);
- les indemnités et aides en nature mobilisées contre l'exclusion (aides sociales, *etc.*).

Quel indicateur retenir pour définir à quel niveau les habitants évaluent leur sécurité? Le revenu de référence est évalué comme le revenu disponible après prestations et impôts des personnes qui ont un emploi rémunéré (Menahem, 2006: 1).

$\text{Le taux des ressources économiques démarchandisées brut} = \frac{\sum \text{des revenus démarchandisés}}{\text{le revenu de référence.}}$
--

Un TSD de 100% signifierait que le pays dispose d'un montant de revenus de remplacement et de transferts sociaux équivalent au revenu des actifs ayant un emploi.

Il est ensuite nécessaire de prendre en compte une limitation de l'efficacité des systèmes de protection sociale qui vient du fait que les personnes les plus pauvres «n'ont pas les moyens d'atteindre un niveau de vie décent relativement au standard de vie moyen» d'un pays donné ; une insécurité économique des plus pauvres (Menahem, 2006: 1). Une fois que l'on a estimé le flux des sécurités positives, il convient donc d'évaluer l'importance de l'insécurité économique qui peut en minorer voir annuler le bénéfice (Menahem, 2007a: 295). Menahem (2007a: 295) considère que les ménages qui n'ont plus de sécurité sont ceux dont les ressources par tête sont inférieures ou égales au seuil de pauvreté (60% du revenu médian dans le pays selon Eurostat) et que les ménages considérés comme pauvres sont pénalisés par une insécurité négative valant 60 % du revenu de référence (60% du revenu moyen des actifs ayant un emploi).

Comment calculer le Taux de sécurité démarchandisé (TSD) et le taux d'insécurité économique (TIE) au niveau macroéconomique (Menahem, 2007b: 8)?

$$\text{TSD} = [(\text{revenus de remplacement} + \text{remboursements} + \text{aides et indemnités contre l'exclusion}) / (\text{population adulte} * \text{Revenu disponible moyen des actifs ayant un emploi})] - \text{TIE}$$

$$\text{TIE} = [(\text{population pauvre} / \text{population adulte}) * (60\% \text{ du revenu disponible moyen des actifs employés} / \text{revenu disponible moyen des actifs employés})]$$

La prise en compte de la part des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté permet de prendre en considération la distribution des revenus (Benallaoua, 2009 : 9).

Le calcul du TSD peut être évalué en calculant le taux de sécurité économique (TSE) qui lui tient compte à la fois des revenus issus de la répartition économique et de ceux de la répartition sociale.

$$\text{TSE brut} = [(\text{revenus d'activité} + \text{revenus de remplacement} + \text{remboursements} + \text{aides et indemnités contre l'exclusion}) / (\text{population adulte} * \text{Revenu disponible moyen des actifs ayant un emploi})]$$

Une deuxième formule résultant d'une approche partiellement désagrégée peut être utilisée (Menahem, 2007b : 9). Elle distingue trois catégories au sein de la population adulte selon le type des revenus démarchandisés perçus:

- les individus qui perçoivent des revenus de remplacement (indemnités de chômage, d'invalidité, retraites et pensions de réversion);
- ceux qui touchent des remboursements et aides en nature correspondant à leurs soins de santé ou des aides au logement
- et ceux qui touchent les aides et indemnités de lutte contre l'exclusion (minimums sociaux du type RMI en France, minimum vieillesse et autres indemnités dites "de solidarité").

$$\begin{aligned} \text{TSD} = & \% \text{ Retraités, chômeurs, invalides} * (\text{Revenu moyen de remplacement} \\ & (\text{retraite, chômage}) / \text{Revenu disponible moyen. actifs employés}) + \text{Montant} \\ & \text{moyen des remboursements de soins \& aides en nature et au logement} / \\ & \text{Revenu disponible moyen des actifs employés} \\ & + \% \text{ Pauvres et Exclus} * (\text{Aides \& indemnités contre l'exclusion \& minimum} \\ & \text{vieillesse} / \text{Revenu disponible moyen actifs employés}) - 0,6 * \% \text{ Population} \\ & \text{pauvre} \end{aligned}$$

Menahem (2007a) a évalué les TSD dans un ensemble de pays européens. Son étude montre que les pays du Nord (Norvège, Suède, Danemark, Finlande, Pays-Bas), à tradition socio-démocrate d'intervention publique forte, ont dans l'ensemble un système social qui assure une grande sécurité économique. Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) atteignent à peine un TSD de 6%, viennent ensuite les pays continentaux et le Royaume-Uni dont le TSD dépasse les 13% puis les pays du Nord culminent au-delà de 22%. Le pays du Sud (Italie, Grèce, Espagne) ont eux des TSD qui vont de 5% à 11%.

3.2. Le cas algérien

Pour calculer un TSE en Algérie, nous devons retenir les éléments suivants:

- le montant des revenus de l'activité professionnelle des salariés et des indépendants,
- les remboursements et aides en nature :
 - Invalidité et décès
 - Prestations familiales
 - Assurances sociales qui couvrent la maladie, la maternité
- les revenus de remplacement :
 - Assurance chômage
 - Assurance vieillesse
 - Assurance accidents du travail et les maladies professionnelles
- Les aides contre l'exclusion intitulées «transferts courants» dans le budget de l'État (ils comprennent notamment les transferts au profit des populations les plus pauvres, l'aide alimentaire et l'aide au maintien des prix agricoles)
- Les pensions *Moudjahide* et ayants droit de *Chouhada* (cf. tableau 7).

Face à la difficulté d'obtention de données récentes nous n'avons pu calculer le TSE et son évolution. Le Rapport du Conseil Économique et Social (2000a : 75) souligne d'ailleurs dans son point sur la protection sociale que «l'exploitation des informations fournies fait apparaître des insuffisances tant en matière de chiffres, qu'en matière de ratios susceptibles d'éclairer ou d'aider à l'évaluation des institutions contribuant à la protection sociale». Bien que la situation qui prévalait il y a une dizaine d'années ait certainement beaucoup évo-

luée, quelques indications peuvent cependant éclairer notre propos. Ainsi, en 2000, les différents transferts monétaires opérés en faveur des ménages éteignaient 408,4 milliards de dinars algériens (DA) (Conseil Économique et Social, 2000b: 80-81) qui se répartissaient de la façon suivante: le système de sécurité sociale (152,5 milliards de DA), l'État (149,1 milliards de DA) et les autres transferts: 106,7 milliards de DA. Ces transferts représentent pour les ménages: 21,34% de leur revenu disponible, 19,32% de leur revenu brut et 23,74% de leur consommation. En revanche, les prélèvements au titre de la sécurité sociale et des impôts et taxes s'élèvent à 201,3 milliards de DA soit 10,5% du revenu disponible des ménages. Ces dernières années, (cf. tableau 7), il est clair que les dépenses en santé par habitant ou en pourcentage du PIB ont largement augmenté.

Nous avons pu par contre évaluer le taux de dépendance qui est une mesure de l'effort économique fourni par la génération des travailleurs qui soutiennent leurs enfants et leurs parents. Le taux de dépendance est le nombre de personnes dépendantes (les moins de 15 ans et les personnes âgées de 65 ans et plus) divisé par le nombre de personnes qui les soutiennent (qui peut être la population des personnes de 15 à 65 ans ou la population active occupée), le tout multiplié par cent pour obtenir un pourcentage. Il était de 60% en 2001 contre 50% en 2006 (cf. tableau 7).

Tableau 7 – Quelques indicateurs dont le taux de dépendance économique

Calcul du taux de sécurité économique	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Source des données
Revenus de l'activité professionnelles des salariés et indépendants (masse salariale)		1 224,31	1 355,61	1 524,61	1 661,81	1 861,4	Milliards de Dinars (source : ONS)
Transferts courants dans le budget de l'Etat		471,9	487,5	572,6	520,2	645,6	Milliards de Dinars (DMF, 2008 : 21)
Les pensions <i>Moudjahide</i> et ayants droit de <i>Chouhada</i> .		73,8	62,7	69,2	79,8	92,5	Milliards de Dinars (DMF, 2008 : 21)
Budget de l'Etat	1 400,9	1 570,3	1 520,5	1 599,3	1 719,8	1 835,5	Milliards de Dinars (source : Ministère des Finances : http://www.mf.gov.dz)
PIB (prix courants)		4 541,87	5 266,82	6 127,45	6498,62		Milliards de Dinars (Données ONS)
Dépenses en santé (secteur public) (% du PIB) ⁽¹⁾		2,819%	2,801%	2,716%	2,65%	3,406%	Source : Perspectives Monde – Université Usherbrooke – Banque Mondiale
Dépenses en santé par habitant (\$US courant) ⁽²⁾		67	76	97	110	148	Source : Perspectives Monde – Université Usherbrooke – Banque Mondiale
Population totale au milieu de l'année (en millions de personnes)	30,879	31,357	31,848	32,364	32,906	33,481	Données ONS
% des moins de 15 ans	33,05	32,10	31,22	30,41	29,65	28,94	Données Banque Mondiale
Population des - de 15 ans (millions)	10,21	10,07	9,94	9,84	9,76	9,69	
% des plus de 64 ans	4,281	4,365	4,439	4,5	4,547	4,578	Données Banque Mondiale
Population des + de 64 ans (millions)	1,32	1,37	1,41	1,46	1,50	1,53	
% des 15 à 64 ans	62,666	63,533	64,338	65,093	65,806	66,478	Données Banque Mondiale
Population des 15 à 64 ans (millions)	19,35	19,92	20,50	21,06	21,65	22,26	
Population des moins de 15 ans et des plus de 65 ans	11,53	11,44	11,35	11,3	11,26	11,22	
Taux de dépendance économique (pop des - de 15 ans + pop de + de 65 ans) / Population des 15 à 64ans	0,60	0,57	0,55	0,54	0,52	0,50	
Taux de dépendance économique des jeunes (moins de 15 ans)	0,53	0,51	0,48	0,47	0,45	0,44	
Taux de dépendance économique des plus de 65 ans	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	

(1) Le total inclut les « dépenses consolidées directes et indirectes, y compris les dépenses en capital des différents échelons administratifs, des organismes de sécurité sociale, d'organismes autonomes et autres fonds extrabudgétaires ». Il comprend également les « dotations destinées à améliorer l'état de santé de la population et/ou à dispenser des biens, des services et des soins médicaux à la population ». D'autres dépenses, comme les subventions versées aux producteurs ou aux ménages, entrent également dans le calcul (source : <http://perspective.usherbrooke.ca>).

(2) Il s'agit des dépenses totales en santé, dans les secteurs public et privé. La somme comprend les services de santé préventif et curatif, par exemple les activités de planification familiale et de nutrition, ainsi que l'aide d'urgence relative à la santé (source : <http://perspective.usherbrooke.ca>).

CONCLUSION

L'Algérie se trouve actuellement dans la deuxième phase de sa transition démographique (Hemal et Haffad, 1999). La baisse de la fécondité s'explique sans doute par les différents programmes de maîtrise de la croissance démographique menés depuis les années 80 (planification familiale, espacement des naissances) ainsi que par le recul de l'âge du mariage, la crise du logement, le niveau du pouvoir d'achat des ménages et les mutations du style de vie.

Les formes de la solidarité familiale intergénérationnelle connaissent de profondes mutations en Algérie. Le système de solidarité informel qui était plutôt ascendant (des enfants vers les parents âgés) devient de plus en plus souvent descendant (du père qui perçoit une retraite vers ses enfants inactifs ou travailleurs pauvres par exemple) tandis que le système de solidarité formel connaît des problèmes de financement qui, toutes choses égales par ailleurs, devraient s'aggraver avec le vieillissement de la population. Si un accroissement non maîtrisé de la population peut peser sur le développement économique, son vieillissement peut être problématique dans un contexte de chômage élevé ou de précarité des travailleurs.

En outre, une informalisation trop conséquente de l'économie peut être dangereuse à la fois pour la protection des personnes et pour le financement du système de sécurité sociale. Dans le cas algérien, le danger est d'autant plus important qu'une part non négligeable du revenu des ménages provient encore de transferts financiers informels en provenance des émigrés, transferts qui pourraient diminuer avec les difficultés économiques rencontrés aujourd'hui par les émigrés eux-mêmes (chômage, *etc.*) ou le décès des «premières générations».

Si le problème de l'isolement des personnes âgées est encore un phénomène rare, il commence à apparaître et nécessiterait la création de centres spécialisés en gériatrie ou de développer les soins à domicile pour être traité.

Références bibliographiques

- Abidi M, Menahem G**, 2007, «Dualité du marché du travail et sécurité économique: cas de la Tunisie», communication aux XXVII^{èmes} journées de l'Association d'Économie Sociale, 6 et 7 septembre, Université Paris X.
- Addi L.**, 2004, «Femme, famille et lien social en Algérie», in Kian- **Thiebaut, Azadeh** et **Lader-Fouladi**, 2005, *Famille et mutations socio-politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve*, Marie (Ed.), pp. 71-87.
- Attias-Donfut, Gallou R**, 2006, L'impact des cultures d'origine sur les pratiques d'entraide familiale. Représentation de la solidarité familiale par les immigrés âgés, *Informations sociales* 2006/6, N° 134, p. 86-97.
- Benallaoua A**, 2009 «Impact des transferts des migrants sur le bien-être monétaire des ménages en basse Kabylie», mimeo.
- Bengtson V.L, Roberts R.E.L.**, 1991, «Intergenerational Solidarity in Aging Families: An Example of Formal Theory Construction», *Journal of Marriage and the Family*, 53, pp. 856-870.
- Bengtson V.L., Schrader S.**, 1982, «Parent-child Relations», in **Mangen D, Peterson W.A** (eds.), 1982, University of Minnesota Press, *Research Instruments in Social Gerontology*, vol. 2, pp. 115-186.
- Cefaï D**, 2007, «Les théories de l'action collective», La Découverte, Recherches.
- Chakour S, Perret, C**, 2007, «Le commerce informel en Algérie», *Critique Économique*, n°17, Été-Automne, Rabat, Maroc, p.15-36.
- Conseil Économique et Social**, 2000a, «Rapport sur la conjoncture économique et sociale du premier semestre 2000 », *Bulletin Officiel n°10*, 80 p.
- Conseil Économique et Social**, 2000b, «Rapport sur la conjoncture économique et sociale du deuxième semestre 2000», 17^{ème} Session Plénière, *Bulletin Officiel n°11*, 99 p.
- Chauvière M, Messu M**, 2003, «Les apories de la solidarité familiale. Contribution à la sociologie des configurations de justice entre les familles et l'État, dans le cas français», *Sociologie du travail*, volume 45, décembre, p. 327-342.
- Courbage Y**, 2008, «Migrations internationales, transition démographique, intégration régionale», Forum International *Maghreb 2030 dans son environnement euro méditerranéen et dans la*

perspectives de l'Union pour la Méditerranée, Haut-Commissariat au Plan, Royaume du Maroc, Skhirat, 23 - 24 Mai, 15 p.

European Investment Bank (EIB), 2006, «*Facility for Euro-Mediterranean investment and partnership. Study on improving the efficiency of workers' remittances in Mediterranean countries*», march, 173 p.

FEMISE, 2009, *Les pays partenaires méditerranéens face à la crise*, sous la direction de A. Galal et J.L. Reiffers.

Filali A., 2006, «*Le recouvrement des cotisations de sécurité sociale en Afrique francophone. Rapport de l'Algérie*», Association Internationale de la sécurité sociale, colloque des directeurs d'institutions de sécurité sociale des pays francophones d'Afrique, Antananarivo, Madagascar, 6-10 novembre.

Fournier Y., 2003, «Algérie. Passer du microcrédit à la microfinance pérenne», *ADA Dialogue*, n°32, juin, p. 46-59.

Hemal A., Haffad T., 1999, «La transition de la fécondité et politique de population en Algérie», *Revue Sciences Humaines*, n°12, p. 63-73.

Hummel C., Hugentobler V., 2007, «La construction sociale du problème intergénérationnel», Fondation Nationale de Gérontologie, *Gérontologie et société*, n°123, p. 71-84.

IMF, 2005, Algeria: Statistical Appendix, *International Monetary Fund Country Report N°05/51*, February, 43 p.

IMF, 2005, Algeria: Statistical Appendix, *International Monetary Fund Country Report N°05/51*, February, 43 p.

IMF, 2008, Algeria: Statistical Appendix, *International Monetary Fund Country Report N°08/102*, March, 43 p.

KPMG Algérie, 2004, *Investir en Algérie*, 159 p.

Lowenstein A., Katz R., Mehlhausen-Hassoën D., 2003, «*Une comparaison transnationale de la solidarité intergénérationnelle*», *Retraite et société*, n° 38 2003/1, p. 49 à 75 (<http://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2003-1-p-49.htm>).

Marx K., 1974, *L'idéologie allemande*, Éditions Sociales.

Menahem G., 2006, «*Inégalités de sécurité économique et inégalités de développement institutionnel dans les pays européens*», FSE, Athènes, mimeo.

Menahem G., 2007a, «Prestations sociales, sécurité économique et croissance en Europe», n°103 2007/4, *Revue de l'OFCE*, Presses de Sc. Po., p. 291-322.

Menahem G, 2007b, «*Le taux de sécurité démarchandisé: un outil d'évaluation des systèmes de protection sociale européens*», mimeo.

Menahem G et Cherilova V, 2004, «Relations entre sécurité économique, sécurité sociale et état de santé dans l'Union Européenne», CALASS - 23 septembre, mimeo.

Ministère des finances, 2000, *Projet de loi de finance pour 2001*, Rapport de présentation, octobre, 22 p.

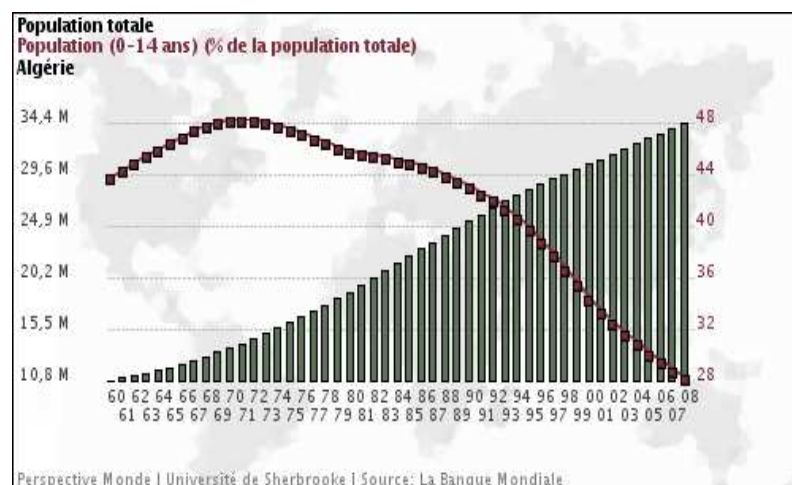
Musette M.S, Isli M.A, Hammouda N.E, 2003, «*Marché du travail et emploi en Algérie. Eléments pour une politique nationale de l'emploi. Profil de pays*», Organisation Internationale du Travail, Bureau de l'OIT à Alger, octobre, Alger.

Perret C, 2006, «Flux entre l'Algérie et la France: un vivier pour le commerce informel en Algérie», Territoire, Travail et Développement Durable, *Cahiers de PRELUDES*, n°8-2006, p.81-102.

Ricœur P, 1997, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil Essais.

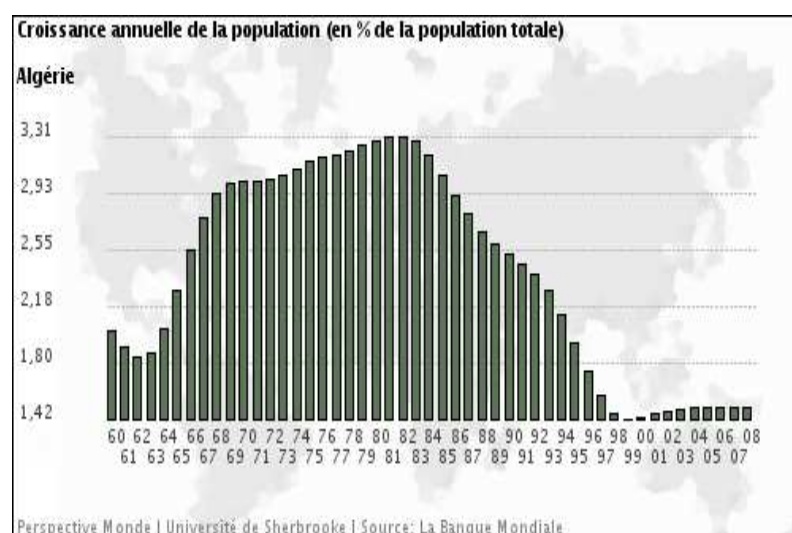
ANNEXES

Graphique 1: Évolution de la population totale et part de la population entre 0 et 14 [1960-2008]



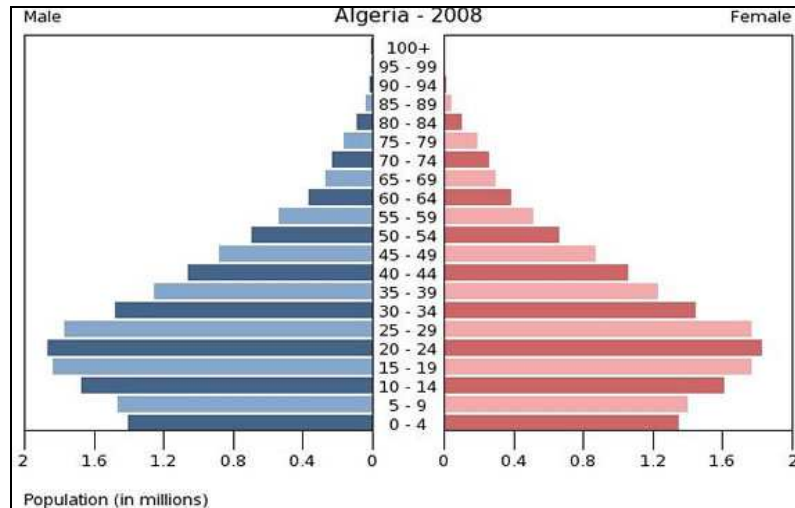
Source des données: Perspective - Université de Sherbrooke.

Graphique 2: Évolution du taux de croissance de la population algérienne [1960 à 2008]



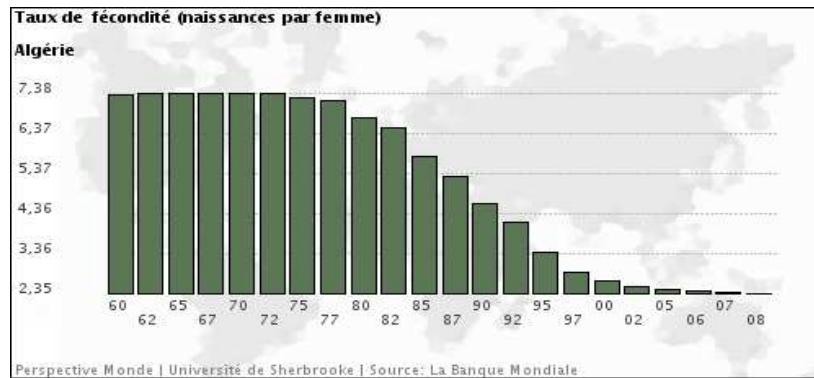
Source des données : Perspective - Université de Sherbrooke.

Graphique 3: Pyramide des âges



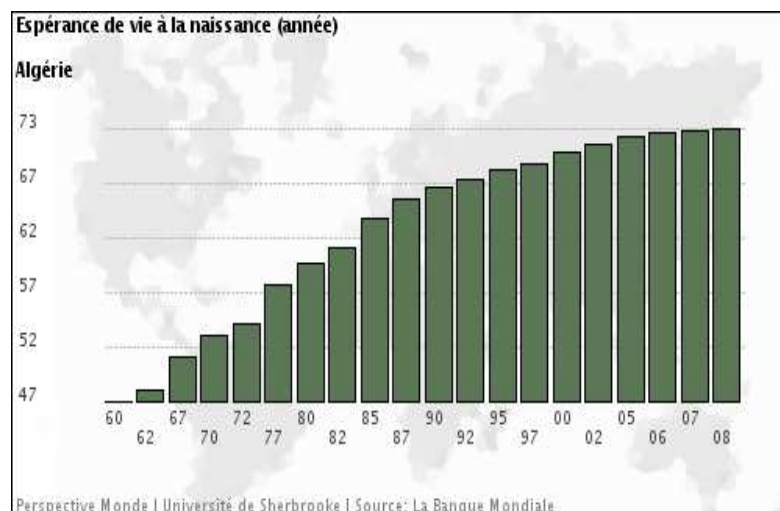
Source : U.S. Census Bureau, International Data Base (<http://www.coopami.org>).

Graphique 4 : Taux de fécondité, nombre de naissances par femme [1960 à 2008]

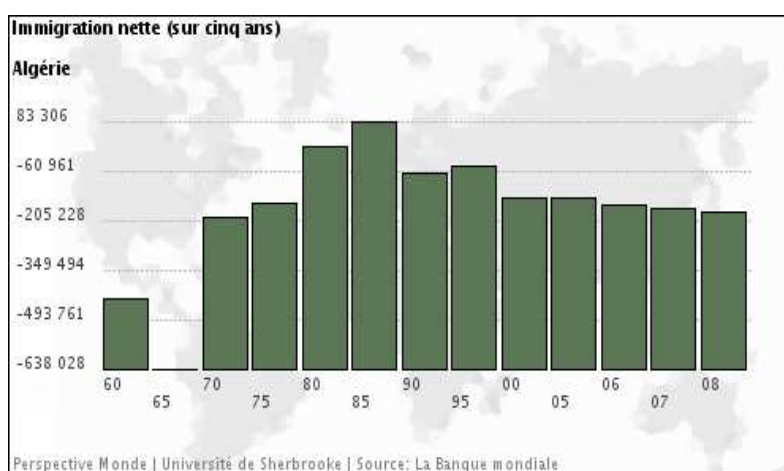


Le taux de fécondité (aussi appelé Indice synthétique de fécondité) est le nombre moyen d'enfants qu'ont les femmes de ce pays au cours de leur vie, entre 15 et 50 ans.

Source des données: Perspective - Université de Sherbrooke.

Graphique 5: **Espérance de vie à la naissance [1960 à 2008]**

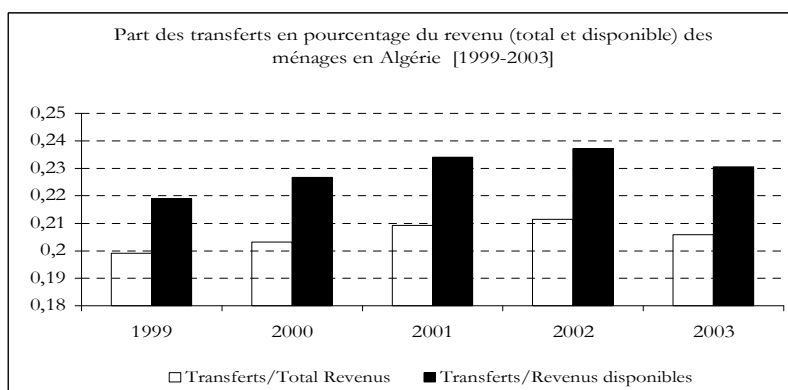
Source des données : Perspective - Université de Sherbrooke.

Graphique 6: **Migration nette (établie sur cinq ans) [1960 à 2008]**

Il s'agit du nombre total d'immigrants moins le nombre total d'émigrants. Le nombre comprend les citoyens comme les gens qui n'ont pas acquis leur citoyenneté dans le pays. Pour se faire une idée approximative de la migration nette annuelle, il faut diviser ce nombre par cinq.

Source des données: Perspective - Université de Sherbrooke.

Graphique 7: Transferts en pourcentage des revenus des ménages (1999-2003)



Source des données : IMF (2005 :15).

Tableau 1: Lesancements de logements de 2004 au 31-03-2009

Segment	En cours au 21/12/04	2005	2006	2007
Public locatif	72 850	112 053	38 689	35 145
Social participatif	25 028	84 184	57 438	32 288
Location ventes	49 115	0	2 696	8 941
Promotionnel	38 068	3 837	5 558	5 588
Habitat rural	49 607	132 765	137,017	78,852
Sous-total	234 668	332 839	241 398	160 814
Auto construction			39 160	28 647
Total	234 668	332 839	280 558	189 461

Source des données : Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme
(<http://www.mhu.gov.dz>).

Tableau 1: (Suite)

Segment	2008	1 ^{er} trimestre 2009	Total
Public locatif	67 053	33 685	359 475
Social participatif	43 736	5 122	247 796
Location ventes	837	0	61 589
Promotionnel	7 956	4 455	65 462
Habitat rural	79 595	19,798	497,634
Sous-total	199 177	63 060	1 231 956
Auto construction	26 637	9 350	103 794
Total	225 814	72 410	1 335 750

Source des données : Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme
(<http://www.mhu.gov.dz>).

Tableau 2 : Les Livraisons de logements de 2004 au 31-03-2009

Segment	2004	2005	2006	2007
Public locatif	24 668	25 834	43,527	44 079
Social participatif	17 285	15 787	23 785	19 325
Location ventes	5 885	12 350	7 128	8 491
Promotionnel	9 292	9 292	8 435	5 028
Habitat rural	24 045	42 907	76 287	88 336
Sous-total	81 175	104 905	159 162	165 259
Auto construction	35 293	27 574	18 630	14 671
Total	116 468	132 479	177 792	179 930

Tableau 2: (Suite)

Segment	2008	1 ^{er} trimestre 2009	Total
Public locatif	57 657	8 513	204 278
Social participatif	37 145	7 534	120 861
Location ventes	1 827	1 220	36 901
Promotionnel	4 070	725	35 577
Habitat rural	104 968	19 829	356 372
Sous-total	205 667	37 821	753 989
Auto construction	15 176	4 510	115 854
Total	220 843	42 331	869 843

Source des données : Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme
(<http://www.mhu.gov.dz>).