# Les Petites et les Moyennes Entreprises

## Proceedings of Engineering & Technology
## -PET-

Editor :
Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)

International Centre for Innovation & Development
- ICID -

ISSN: 1737-9334
-PET- Vol-70

ICID

International Centre for Innovation & Development

# Proceedings of Engineering & Technology

**-PET-**

# Les Petites et les Moyennes Entreprises

**Editor :**
Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)

**International Centre for Innovation & Development**
- ICID -

## Présidents d'honneurs :

- Fatima Arib (MAR)
- Leila Ben Abdelghani (TUN)
- Réagan Edith (FR)

## Présidents Géneraux :

- Ahmed Rhif (TUN)
- André ONANA (SN)
- Jalila Bouanani (MAR)
- KERKOUB Ibrahim Azzedine (ALG)

## Comité International :

- Abdalla ABIL (MAR)
- Ahmad OUTFAROUIN (MAR)
- Ahmed BenJelloun (MAR)
- Axelle Hypolite Martin (FRA)
- Bouchaib FERRAHI (MAR)
- Btissam Legdali (MAR)
- Chérif LAHLOU (ALG)
- Elkachradi Rachid (MAR)
- Faiçal MAHREK (MAR)
- Hadiza Moussa-Saley (SEN)
- Hajar Slimani (MAR)

- Hakima LOUKILi (MAR)
- Hanaa Benchrifa (MAR)
- Hassiba Djema (ALG)
- HIND KABAILI (MAR)
- Ikhlef Nadia (ALG)
- Imane Erramli (MAR)
- Jihane Sebai (FR)
- Kaoutar Essaf (MAR)
- KHERCHI MEDJDEN Hanya (ALG)
- Lamia LARIOUI (MAR)
- Laoudj ouardia (ALG)
- Lotfi Abdelmouttalib (MAR)
- Merdaoui Kamel (ALG)
- Méziane Aïder (ALG)
- Mohamed Boukherouk (MAR)
- Ouahiba M-Aït Habouche (ALG)
- Rokia Cherkaoui (MAR)
- Rosalie Douyon (FRA)
- Salma Echcharqy (MAR)
- Sara Lebbar (MAR)
- Souad Elmanssouri (MAR)
- Souak fatma zohra (ALG)
- Zakaria ez-zarzari (MAR)

# Sommaire

* Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurialet stratégies des incubateurs en Algérie :Cas d'unincubateur dans la wilaya de Bejaia

*Mekhmoukh sakina , Boudache souad*…….Page1

* Marketing de Contenu et Comportement des Internautes : Cas de DMCOM Company Sousse

*Emna Trabelsi, Bahira Ghfira*……..Page15

* Les critères d'analyse de la performance d'une entreprise

*Samira SIFER, Amel GUEHAIRIA, Hassiba DJEMA*……....Page25

* Evaluation de la fonction et des pratiques de l'intelligence economique dans les PME et PMIalgeriennes

*BOUKROUH Adel* .....….Page29

* Commissariat aux comptes et gouvernance: Etude empirique auprès des entreprises marocaines

*Sara BENMOUSSA, Mohammed BENCHEKARA, Samir ERRABIH* .....….Page41

Conférence Internationale sur les petites et les moyennes entreprises PME-2022
Proceedings of Engineering & Technology-PET - Vol 70

# Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies des incubateurs en Algérie : Cas d'un incubateur dans la wilaya de Bejaia

Mekhmoukh sakina [#1], Boudache souad [*2],

*Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestion, université de Bejaia, Algérie*

[1]sakina.mekhmoukh@univ-bejaia.dz

[2]souad.boudache@ univ-bejaia.dz

***Résumé*— Cet article s'intéresse à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies des incubateurs en Algérie à titre d'exemple nous avons pris un incubateur dans la wilaya de Bejaia. A cet effet, nous nous sommes basés sur quelques fondements théoriques de l'accompagnement entrepreneurial, aux stratégies des incubateurs et l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Pour ce faire, une étude de terrain a été faite et qui ciblait un incubateur dans la wilaya de Bejaia à travers un questionnaire adressé à l'incubateur lui-même et aux entreprises qui ont fait l'objet d'incubation par ce dernier. Les principaux résultats de cet article font ressortir que l'incubateur a un impact positif sur le processus de création des entreprises.**

***Mots-clés*** — **Ecosystème ; Entrepreneuriat ; création d'entreprises ; incubateurs, start up.**

## I. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est considéré comme un instrument clé permettant d'améliorer la compétitivité entre les nations, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi. Des chercheurs et des preneurs de décisions s'accordent pour dire qu'une économie entrepreneuriale est une économie dynamique et innovatrice. C'est pourquoi les gouvernements tentent de mettre en place des politiques de stimulation, d'aide et d'accompagnements destinés aux entrepreneurs et aux porteurs de projets.

Ces politiques ont pour but de mettre en place un climat propice à la création des entreprises et de stimuler l'entrepreneuriat par un ensemble de mesures spécifiques incitatrices à travers des aides financières, des exonérations fiscales, ou par l'implantation de nouvelles structures et organismes d'accompagnement tel que les incubateurs, les pôles d'excellence, etc.

L'approche par l'écosystème entrepreneurial va plus loin dans la mesure où elle insiste non seulement sur lesfacteurs propices à l'entrepreneuriat, mais surtout sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère. Ce qui nous amène à penser que l'établissement d'un écosystème entrepreneurial favorable peut pousser,encourager et inciter les porteurs de projets à se lancer dans l'entrepreneuriat.

Il est donc évident que l'écosystème entrepreneurial est indispensable au dynamisme de l'entrepreneuriat.

L'un des facteurs essentiels pour le développement économique et social on trouve la maitrise du savoir et de la technologie de l'innovation. Et c'est à partir de là que l'Algérie se lance dans des stratégies de promotion d'une culture entrepreneuriale axée sur l'innovation et la modernisation ; en mettant en place des stratégies de développement et d'accompagnement pour les nouvelles entreprises. Ce sont les entreprises jeunes, qui dans leur phase de croissance initiale, créent l'emploi, génèrent une concurrence et contribuent au renouvellement du tissu économique. Le résultat de ces stratégies c'est que les entreprises seront compétitives et capables à créer des richesses.

L'objectif de la mise en place de ces structures vise d'une part à permettre l'émergence de la PME et à favoriser l'esprit entrepreneurial par un accompagnement approprié des porteurs de projets pour la création et la pérennisation de l'entreprise.

À partir de 2020, plusieurs mesures ont été prises pour renforcer le développement des écosystèmes, ces mesures touchent aussi bien le cadre juridique qu'institutionnel. Ainsi, la direction des start-ups et des structures d'appui (dont la sous-direction des structures d'appui et d'accompagnement) exerce sous la tutelle du ministère, et a pour missions de mettre en œuvre les actions de la stratégie de promotion et de développement des structures d'appui, notamment les incubateurs, les accélérateurs et les pépinières et d'en assurer le suivi.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

C'est dans ce sens que nous nous sommes posé la question principale suivante :

***L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial algérien est-il propice pour la création et la pérennisation des start-ups ?***

Dans le but de confirmer ou d'infirmer notre travail, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Dans le but de créer et développer une start-up le porteur de projet aura besoin d'un financement qui lui permettra de transformer ses idées en réalité ;

**Hypothèse 2 :** Les incubateurs impliquent de différentes stratégies d'accompagnement à chaque porteur de projet

L'objectif de cet article est d'identifier l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ainsi que les stratégies d'incubation en Algérie et plus particulièrement dans la wilaya de Bejaia.

Pour se faire, nous avons effectué une étude de terrain auprès d'un incubateur dans la wilaya de Bejaia afin de répondre aux différentes questions soulevées.

## II. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

### Aspects relatifs à l'entrepreneuriat

La recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat est concrétisée par la dynamique entrepreneuriale. Dans ce point, nous citerons quelques définitions et ses différentes formes.

L'entrepreneuriat peut être défini selon (FILION, 1991, pp. 26-40) comme étant « le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise ».

De même la définition de (GARTNER, 1993, p. 238) va bien dans ce sens : « L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation ». L'émergence entrepreneuriale concerne la conception de Gartner qui l'introduit dans le processus entrepreneurial. Pour lui, l'entrepreneuriat n'est rien d'autre qu'un phénomène consistant à créer et organiser de nouvelles entreprises et organisations.

Pour (SAMMUT, 2011, p. 299) l'entrepreneuriat est un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités, développe une organisation mettant en œuvre une vision stratégique, et contribuant à créer de la valeur.

(TOUNES, 2003, p. 30), considère l'entrepreneuriat comme : « …. Un processus dynamique et complexe. Il est le fruit de facteurs psychologiques, culturels, politiques et économiques. Il prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de motivations et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné. Il peut s'exprimer sous diverses formes telles que l'intrapreneuriat, l'essaimage, la franchise ou la filialisation ». Cette vision de TOUNES pour l'entrepreneuriat montre à son tour tout l'intérêt de l'entrepreneuriat dans l'évolution continue et perpétuelle de la société et l'économie des pays.

Selon (SCHUMPETER, 1997, p. 134), l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise […]. Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons.

Selon M. COSTER cité par (FAYOLLE, 2009, p. 11), l'entrepreneuriat correspond à la création de richesse économique et sociale à partir de l'initiative, l'imagination, la volonté d'une personne qui réussit à développer une activité à partir des ressources existantes.

En se basant sur ces définitions, on peut dire que l'entrepreneuriat est le phénomène par lequel un individu découvre, évalue et exploite une opportunité d'affaires, c'est donc la création de nouvelles organisations dans le but de la création de la richesse ou de la valeur.

La notion de l'entrepreneuriat, est un axe de recherche pouvant intéresser maintes catégories de chercheurs, de l'économiste, à l'historien, passant par le sociologue. Ceci ne fait qu'appuyer l'importance que revêt ce concept dans la mesure où, inculquer l'esprit d'entreprendre représente l'exigence de croissance du futur. Le phénomène de la création d'entreprise a pris une importance considérable d'où l'intérêt des chercheurs et des décideurs politiques accordé au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social (OUKACI, 2019, p. 2)

L'ampleur qu'a pris et prend toujours d'ailleurs le concept de l'entrepreneuriat, donne lieu à la naissance de plusieurs approches tentant de définir le concept. Nous en retiendrons quelques-unes de celles qui nous semble les plus importantes (OUMRANE.A, 2011, p. 92).

### La sensibilisation à l'entrepreneuriat

Sensibilisation est le fait de susciter l'intérêt d'une personne, d'un groupe, ou d'une population, pour faire réagir (voire même provoquer un changement. Ainsi, nous nous apercevons que sensibiliser c'est bien plus qu'informer. L'information vise simplement à transmettre un message ou des signes. Si l'information est un système de signes, la sensibilisation qui inclut la relation avec autrui leur donne du sens. Et c'est essentiellement l'estime, la confiance, la valorisation réciproques qui facilitent l'intégration des informations et apporte tout son sens à la sensibilisation. Sensibiliser, c'est bien plus qu'informer et c'est aussi un préalable à la conscientisation.

(Fayolle, 2000) considère la sensibilisation comme un niveau de formation à l'entrepreneuriat qui s'agit d'éveiller les individus, de les sensibiliser à la création d'entreprise et de les amener à intégrer l'existence de nouvelles voies professionnelles qu'ils pourraient être conduits à utiliser au cours de leur carrière.

TOUNES (2003) considère que les enseignements d'éveil et de sensibilisation sont les plus répandus par rapport aux enseignements de spécialisation et aux formations diplômantes. Ceci s'explique par une exigence moindre en termes de ressources humaines, logistiques et temporelles. Ils


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

nécessitent peu de mobilisation en termes de compétences, de projets pédagogiques et de logiques d'action respectant des objectifs précis.

Les programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat utilisent plusieurs actions. Ils peuvent prendre la forme de (Journées d'études sur l'entrepreneuriat, témoignages d'entrepreneurs réussites, conférences et rencontre de créateurs d'entreprise, Journée de sensibilisation organisée par une structure ou un organisme public ou privée (ex : ANSEJ, Ina El Dja air, ……), séminaire et ateliers, visites d'entreprises, Compétition de business plan, salon et foires, Workshop). Il nous semble particulièrement important d'insister sur ces témoignages d'entrepreneurs réussies qui peuvent être des supports psychologiques et émotionnels indéniables, et des modèles d'identification pour les étudiants.

## III. PRESENTATION D'UNE START-UP

**Définitions**

Une start-up est tout simplement une jeune entreprise créée pour développer une activité innovante à fort potentiel de développement. Avant de se lancer dans sa création, il convient de bien connaître ce type de structure, les statuts juridiques possibles et leur enregistrement ou encore ses enjeux.

Une start-up, « jeune pousse » en français, se définit comme une jeune entreprise à fort potentiel de croissance. C'est à dire « une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance ».

Les activités d'une start-up se concentrent souvent dans le secteur du numérique, des nouvelles technologies, de la fintech, de l'edtech, de la biotech, du cleantech ou encore de l'économie collaborative. Certains start-uppeurs choisissent parfois d'exploiter une idée déjà existante pour créer une offre unique et pertinente. Sur la base du vocabulaire marketing, on parle alors d'une « innovation incrémentale ».

**Conditions attribution du label « Start-up »**

Selon l'article 11 de la loi de finances pour 2021 :

- La société ne doit pas exister depuis plus de huit (8) ans ;
- Le modèle d'affaires de la société doit s'appuyer sur des produits, des services, le business model ou tout autre concept innovant ;
- Le chiffre d'affaires annuel ne doit pas dépasser le montant fixé par le comité national
- Le capital social doit être détenu à, au moins, 50% par des personnes physiques, des fonds d'investissement agréés ou par d'autres sociétés disposant du label « Start-up » ;
- Le potentiel de croissance de la société doit être suffisamment grand ;
- La société ne doit pas avoir plus de 250 employés.

Le label « Start-up » est octroyé à la société pour une durée de quatre (4) ans, renouvelable une (1) fois, dans les mêmes formes. Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique. Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée par voie électronique, dans un délai n'excédants pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande. Dans ce cas, les décisions d'octroi du label « Start-up » sont publiées sur le portail électronique national des start-ups.

**Les étapes de création d'une start-up en 2020**

La création d'une start-up passe par plusieurs étapes de la phase de préparation à la phase de concrétisation du projet. La première étape consiste à trouver une idée de start-up et la dernière à créer la société.

**Trouver une idée de start-up**

La première étape de la création d'une start-up est la recherche d'une idée. Lors de cette phase, il faut s'assurer qu'elle est bien pertinente, unique et nouvelle. Pour ce faire, il peut être pratique de réaliser un « benchmark », autrement dit une étude comparative et une étude de marché. Il est également nécessaire de vérifier si l'idée de start-up correspond à :

- Son projet;
- Ses compétences;
- Ses qualifications.

Lors du choix de l'idée de start-up, il faut également penser à la cible correspondante. Il est important de ne pas trop restreindre le champ d'action pour garantir le développement de son affaire. Le start-uppeur se doit de s'assurer que l'idée puisse être, à terme, rentable. Tester le marché peut alors être nécessaire afin d'ajuster ses services ou ses produits.

**Monter son projet et le formaliser**

Une fois le concept de sa start-up déterminé et évalué, la prochaine étape consiste à monter son projet et le formaliser. Cette phase permet d'évaluer la faisabilité du projet et son potentiel de croissance. Elle passe par l'établissement de plusieurs éléments, notamment:

- Le business plan avec la présentation du projet et ses aspects financiers ;
- L'executive summary, un document synthétisant les grandes lignes du business plan ;
- Le « business model », ou modèle économique ;
- Le pitch, un discours qui permet de présenter et valorise rapidement le projet.

Tous ces éléments permettront aux investisseurs d'évaluer le projet de création de la start-up, sa faisabilité et sa rentabilité.

**Rechercher des financements**

Une fois le projet formalisé, l'entrepreneur peut procéder à la recherche de financement. Les différents éléments établis doivent constituer le dossier pour convaincre les investisseurs et les banques. Diverses solutions peuvent être envisagées.

**Créer une start-up**

La dernière étape consiste à créer la start-up elle-même. Elle rassemble les démarches relatives à la création d'une société. Elle comprend plusieurs phases du choix du statut juridique à la l'immatriculation de la start-up.


Copyright (c)

## IV. STRUCTURES DE L'ECOSYSTEME D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN ALGERIE

Sur le plan juridique, le gouvernement a élaboré un projet de loi relatif à la création et la définition du label institutionnel de la start-up et des incubateurs. Ce projet se penche également, sur le volet financier et prévoit la mise en place d'un système de financement spécifique.

La labélisation des incubateurs, telle que décrite dans le décret n°20-254 du 15 septembre 2020, portant sur la création d'un comité national de labélisation des « start-up », des « projets innovants » et des « incubateurs », apporte une nouvelle vision conférant à ces structures, aussi bien publiques que privées une place plus prononcée dans l'accompagnement et le développement de l'écosystème entrepreneurial en Algérie.

Dans cette perspective, les structures d'accompagnement à la création des entreprises se sont multipliées. Leur rôle est l'accompagnement via un coaching de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise. Ces structures sont souvent sous forme d'incubateurs, pépinières ou centres de facilitation. Mais d'autres institutions relevant de la politique nationale de création de l'emploi assurent la mission d'accompagnement tel que les dispositifs CNAC- ANADE-ANGEM. De même l'université joue un rôle important dans l'accompagnement à travers les activités des institutions : ANPT et ANVREDET.

**Les structures publiques d'accompagnement**

Dans sa démarche de développer l'écosystème entrepreneurial, le gouvernement algérien accorde une place importante au maillon fort de cet écosystème à savoir : l'accompagnement. Ainsi plusieurs organisations ont vu le jour depuis la mise en œuvre de la politique de soutien à la PME. Plus récemment, ces structures sont sous la tutelle du ministère de la Micro-entreprise, des start-ups et de l'économie de la connaissance. Ce dernier comprend deux directions : La direction de l'économie de la connaissance et la direction des start-ups composée de la sous-direction de la promotion et du développement des start-up et la sous-direction des structures d'appui et d'accompagnement.

**Centres de facilitation**

Créés par décret N° 03/78 du 25 Février 2003, les centres de facilitation constituent des espaces d'animation économique. Aux termes de ce décret, les centres de facilitations sont définis comme : « des établissements publics à caractère administratif, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils offrent une assise aux porteurs de projets à travers l'écoute et l'adaptation de leurs services aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ».

Ces centres:

- Aident les investisseurs à surmonter les obstacles rencontrés durant la phase de constitution des formalités administratives.
- Accompagnent les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- Offrent des services en matière de conseil dans les fonctions de gestion des ressources humaines.

**Les pépinières d'entreprise**

Le ministère de l'industrie utilise les deux termes « pépinière » ou « incubateur » pour désigner toute structure d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets. D'un autre côté, la loi n°01-18 du 12 décembre 2001, portant création des établissements chargés d'aider les PME dénommée pépinière d'entreprises, emploie outre les termes précédents, les concepts d'ateliers relais et d'hôtel d'entreprise.

Ces structures sont définies par leurs missions d'accueillir, héberger et accompagner, pour des périodes limitées dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs des projets. La différenciation de ces structures s'établi selon que celles-ci appartiennent à tel ou tel secteur ; d'après la loi, on distingue trois formes de pépinières :

- **Incubateur :** prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.
- **Atelier relais :** prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat.
- **Hôtel d'entreprise** prend en charge les porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

**Innovation, incubateurs universitaires et incubateurs technologiques :**

La littérature admet fortement que l'université joue un rôle incontournable dans le développement de l'entrepreneuriat. La création des incubateurs universitaires en est la preuve de l'importance de ceux-ci dans la structuration et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux. Selon Filion : « l'incubateur joue un rôle important dans le projet dès l'amont, au niveau du développement de la vision » (Filion 1991). Ayant pris conscience de ce constat, l'Algérie a mis en place dans le cadre de la politique de la promotion de la PME plusieurs incubateurs dirigés par des universités ou des organismes de recherche.

A la différence des incubateurs académiques, les incubateurs technologiques sont destinés essentiellement aux porteurs de projets innovants afin de favoriser la création d'entreprises innovantes. Ils adoptent une démarche sélective où seulement les idées innovantes relevant du domaine des technologies avancées sont retenues et les projets à incuber sont étudiés et sélectionnés par un comité de sélection.

Le tableau ci-après présente quelques incubateurs ainsi que leurs institutions de rattachement et leurs missions :

TABLE 1

INCUBATEUR UNIVERSITAIRE ET TECHNOLOGIQUE

| Incubateur | Institution de rattachement | Missions et objectifs | Exemples |
|---|---|---|---|



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Incubateurs universitaires et scientifiques** | MESRS (Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche Scientifique (CDTA (Centre de Développement des Technologies Avancées) ANVREDET | L'accompagnement dans la formulation du business model et la rédaction du business plan. La mise à disposition des porteurs de projets des locaux, des salles de réunion, un fonds | **Incubateur université Tizi Ouzou, Bio incubateur d'Oran1** |
| | | | **L'incubateur Fikra-Tech** |
| | (L'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Development Technologique) | Documentaire, etc. L'aide de la future entreprise à Comprendre, à s'insérer dans son environnement et l'accompagner dans sa recherche de financements grâce à ses relations étroites avec notamment les fonds d'amorçage. | |
| **Incubateurs technologiques** | Ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la Communication A.N.P.T : L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques Ministère de l'économie de la connaissance et des start-up | Hébergement et accompagnement des porteurs de projet qui commence à partir de la naissance de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise, l-'incubation étant la période de maturation entre une idée et sa conception. Offre des services d'accompagnement aux jeunes entreprises créées (start-up) au sein de l'incubateur En post création), ainsi qu'à celles qui sont en démarrage d'activité, créées depuis moins de cinq ans, afin d'assurer leur développement. | **Parc de SIDI ABDELLAH** |

### IV.1.4 Les accélérateurs

Un accélérateur d'entreprise est un programme d'accompagnement dédié au développement de la croissance des start-ups. Ce type de programme agit comme un véritable « coup de boost » et offre l'opportunité aux start-ups d'intégrer un coworking et de rejoindre un réseau d'experts. L'accélérateur "Alegria venture" c'est le premier accélérateur public en Algérie. Créé par Décret exécutif n° 20-356 du 14 Rabie Ethani 1442correspondant au 30 novembre 2020 portant création de l'établissement de promotion et gestion des structures d'appui aux startups et fixant ses missions, son organisation et son fonctionnement.

### Les structures d'accompagnement privées

Au même titre que les dispositifs mis en place par l'Etat, les structures privées offrent des services variés et ciblent un large public appartenant à différents secteurs d'activité. Ces incubateurs sont généralement à but lucratif et cherchent un retour d'investissement en privilégiant les projets qui permettent de réaliser une plus-value à court ou à moyen terme.

**Les incubateurs**

Un incubateur est un organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant et technologique. Certains incubateurs s'adressent à des projets naissants alors que d'autres sont destinés à des entreprises en recherche de croissance voire de développement. Le mode d'admission est propre à chaque organisme. Nous citons dans ce qui suit quelques incubateurs :

**-Alinov** :

Lancé en février 2009 par le cabinet Alliance Consulting, est le premier incubateur privé algérien. Les services de l'incubateur Alinov sont proposés gratuitement aux start-ups innovantes de moins de cinq ans, ainsi qu'aux jeunes créateurs d'entreprises grâce aux soutiens financiers de l'ambassade royale de Norvège à Alger et de la Fondation allemande Friedriech-Naumann pour la liberté. Le principal objectif d'Alinov est de contribuer chaque année à l'émergence de vingt start-up algériennes innovantes ayant un fort potentiel de développement international

**-Incube ME** : Le principe consiste à sélectionner des projets jeunes et innovants afin de leur apporter de l'accompagnement, du conseil, et un suivi sur les plans (technique, matériel/logistique administratif…,)

**-WomWork** by The Annex Dz : C'est le premier incubateur dédié à l'entrepreneuriat féminin en Algérie, créé en 2019 par l'espace de coworking The Annex Dz.

**Conditions d'attribution du label « Projet innovant »**

Toute personne physique ou groupe de personnes physiques peut prétendre au label « Projet innovant », pour tout projet se rapportant à l'innovation. Ces derniers sont tenus de déposer une demande via le portail électronique national des start-ups accompagnées des documents suivants :

- Une présentation du projet et ses aspects d'innovation ;
- Les éléments prouvant le fort potentiel de croissance économique ;
- Les qualifications scientifiques et/ou techniques et l'expérience de l'équipe en charge du projet ;
- Le cas échéant, tout titre de propriété intellectuelle et tout prix ou récompense obtenus.

Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Projet innovant » dans un délai, maximum, de trente (30) jours, à compter de la date de son dépôt. Tout retard dans la fourniture d'une partie des documents exigés suspendra ce délai. Le postulant est tenu de les transmettre dans un délai de quinze (15) jours, à compter


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

de la notification qui lui est faite par le comité national, sous peine de rejet de la demande.

Le label « Projet innovant » est octroyé pour la personne physique ou le groupe de personnes physiques pour une durée de deux (2) ans, renouvelable deux (2) fois, dans les mêmes formes. Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique. Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée, par voie électronique, dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

**Conditions d'attribution du label « incubateur »**

Est éligible pour le label « Incubateur », toute structure publique, privée ou en partenariat public-privé qui propose un appui aux start-ups et aux porteurs de projets innovants, en ce qui concerne l'hébergement, la formation, le conseil et le financement.

Les demandes d'attribution du label « Incubateur » sont introduites auprès du comité national via un portail électronique, accompagnées des certains documents et de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine de l'accompagnement des entreprises.

L'incubateur postulant au label « Incubateur » a pour mission d'accompagner les start-ups incubées durant toute la période d'incubation. A ce titre, il s'engage : à domicilier les start-ups incubées et à leur offrir un espace de travail aménagé ; à accompagner les porteurs de projets lors des démarches de création de la société ; à assister les start-ups dans la réalisation des business plans, d'études de marché et des plans de financement ; à assurer des formations spécifiques, notamment en gestion d'entreprise et sur les obligations légales et comptables ;

À mettre à disposition des porteurs de projets, des moyens logistiques, tels que les salles de réunion, le matériel informatique et bureautique et la connexion à internet à haut débit ; à assister les start-ups pour la réalisation des prototypes ; à accompagner les start-ups incubées dans la recherche des sources de financement et de déploiement sur le marché.

Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Incubateur » dans un délai, maximum, de trente (30) jours, à compter de la date de son dépôt. Le label « Incubateur » est octroyé au postulant pour une durée de cinq (5) ans, renouvelable, dans les mêmes formes. Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique. Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée, par voie électronique dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

**Les accélérateurs**

♦ **Accélérateur algérien de startups (Sylabs**) : Le Sylabs est un incubateur de startups et un hub de technologies au cœur d'Alger. Fondé fin 2015, Sylabs est devenu le repère de la scène créative algéroise, et contribue au soutien et à l'accompagnement de l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises ainsi qu'à la construction et au renforcement des communautés entrepreneuriales algériennes.

♦**BCOS** conseil et formation

♦**Haba Institut :** L'Accélérateur Haba accompagne les entreprises innovantes dans leur croissance en Algérie et à l'étranger. Il a pour objectif d'accompagner tout projet à forte valeur ajoutée pour l'économie du pays et à fort potentiel de croissance à l'international.

**Les espaces de travail collaboratif**

Ces dispositifs d'accompagnement émergents permettent aux entrepreneurs de mobiliser un réseau de pairs qu'ils utilisent pour consolider leur projet et développer les compétences et les connaissances nécessaires à l'action d'entreprendre. N'ayant pas pour vocation d'apporter une assistance technique, les espaces de travail collaboratif s'appuient sur « l'effet réseau » entre les entrepreneurs qui utilisent leurs locaux. Ainsi la communauté d'entrepreneurs joue le rôle d'accompagnant (Pierre, X. et Burret, A. 2014).

**Les dispositifs d'aide à la création de l'emploi**

L'aide des créateurs d'entreprise relève d'un ensemble de dispositifs et de structures gérés par l'Etat au niveau national. Ces structures jouent un rôle important en matière d'appui à la création d'entreprises. Elles proposent généralement un lieu physique d'accueil, un espace d'aide aux porteurs de projet, qui permet de les assister dans la mise en place d'une chronologie pour l'élaboration de leurs projets et qui les mets en relation avec différents partenaires (banques, organismes de formation, impôts, sécurité sociale, comptables, ...). De la même façon, elles apportent des appuis d'ordre techniques, logistiques et financiers.

Parmi ces organismes on peut citer :

**ANGEM :** (Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit) : Dispositif destiné à tout citoyen de plus de 18 ans, ne disposant pas de revenus, aux femmes au foyer aussi. Il prévoit un financement à 100% dont le coût global ne dépasse pas 1000 000 DA**.**

**ANADE :** (ex ANSEJ) : Il s'agit de l'Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat nouvellement dénommée par le décret exécutif n 20-329 du 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n 96-296 du 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, et changeant sa dénomination. Outre les anciennes missions de l'ANSEJ,

**L'ANADE :** introduit de nouvelles mesures plus souples notamment le développement des écosystèmes en fonction des opportunités d'investissement offertes par les différents secteurs, et la modernisation et à la normalisation du processus de création, d'accompagnement et de suivi des micro-entreprises.

**CNAC :** (Caisse Nationale d'Allocation Chômage) : Dispositif de soutien à la création et à l'extension d'activités réservées aux chômeurs promoteurs de 30 à 55 ans. Le coût maximum est de 10 millions de dinars. D'après l'analyse de l'offre


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

d'accompagnement ci-dessus, nous pouvons identifier les cinq catégories d'incubateurs classifiés dans la littérature : les incubateurs du développement économique, les incubateurs académiques, les incubateurs technologiques, les incubateurs privés et les incubateurs sociaux.

**Les avantages fiscaux accordés pour labels « startup » et « incubateurs »**

Les avantages fiscaux en Algérie concernent les entreprises qui disposent des labels « Startup » et « incubateur » et qui souhaiteraient profiter de la franchise (exonération) de la taxe sur la valeur ajoutée TVA et d'une application d'un taux de droits de douanes de 5% relatives à l'acquisition d'équipements entrant dans la réalisation du projet d'investissement.

Les entreprises disposant du label « Startup » sont exonérées (Article 86 de la loi de finance 2021) :

De la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) pour une durée de quatre (4) ans, à compter de la date d'obtention du label « Startup », avec une (1) année supplémentaire, en cas de renouvellement.

Les entreprises disposant du label « incubateur » sont exonérées de (Article 87 de la loi de finance 2021) :

La taxe sur l'activité professionnelle (TAP), de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) pour une durée de deux (2) années, à compter de la date d'obtention du label « incubateur ».

**Régime d'imposition « des startup » et « Incubateurs »**

Dépassant le délai réglementaire d'exonération, les incubateurs et les start-ups bénéficient des régimes d'imposition forfaitaire ou du régime du réel d'imposition et cela dépondra du chiffre d'affaires réalisé.

## V. L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES INCUBATEURS AU SEIN DE L'ECOSYSTEME DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

On peut citer deux types d'alignement stratégiques soit qu'il soit interne ou externe. L'alignement interne repose sur le principe de congruence entre la stratégie de l'entreprise et ses caractéristiques organisationnelles. L'alignement externe s'intéresse à l'environnement externe de l'entreprise et c'est la stratégie et son environnement Le concept de l'alignement stratégique a été introduit dans le champ de l'entrepreneuriat pour étudier l'influence de la stratégie sur la performance des incubateurs. Plus précisément, les stratégies génériques visent à associer les variables organisationnelles internes et externes pour identifier les stratégies « idéales » pour chaque. Pour le faire, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'environnement externe et les caractéristiques internes de l'incubateur

**Les stratégies individuelles : spécialisation ou diversifications**

La littérature sur le management stratégique des incubateurs distingue les incubateurs spécialisés et les incubateurs diversifiés selon leurs objectifs stratégiques (Schwartz et Hornych, 2008, 2010, 2012 ; Vanderstraeten, 2013 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). La stratégie de spécialisation (incubateurs spécialisés) permet de se focaliser sur un secteur d'activités, d'améliorer les services et les connaissances dans ce secteur, d'offrir des équipements spécialisés et d'améliorer l'image des entreprises incubées. La spécialisation permet d'avoir des connaissances pointues sur un secteur d'activité, elle conduit à un climat de travail négatif, la mise en place des barrières entre les entreprises incubées et la méfiance sur le partage d'informations liées à la spécificité du secteur d'activités.

La stratégie de diversification permet d'élargir le champ d'action dans tous les secteurs d'activités. La stratégie de spécialisation permet d'augmenter la performance des entreprises qui opèrent dans un environnement concurrentiel caractérisé par la profusion de ressources et la rivalité des acteurs.

Toutefois la stratégie de diversification choisie par plusieurs incubateurs permet également de gagner des avantages compétitifs.

De nombreux incubateurs choisissent la stratégie de diversification. Ces incubateurs gagnent des avantages compétitifs et créent de la valeur pour leurs entreprises incubées en offrant des services opérationnels et des études spécifiques spécialisées en marketing.

Ce qu'on peut conclure que la stratégie de diversification permet également la différenciation des incubateurs vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

**Les stratégies collectives : coopétition au sein de l'écosystème**

La coopétition est définie comme un phénomène complexe qui implique les relations tant horizontales que verticales avec des acteurs hétérogènes. La coopétition peut se manifester lors de la présence simultanée de la coopération sur certaines activités et la compétition sur d'autres. Les incubateurs créent des liens de collaborations avec différents types d'acteurs tels que les politiques publiques (financeurs), les porteurs de projets etc. De plus, les incubateurs sont en coopétition par les activités. Les incubateurs peuvent se concurrencer pour l'accès au financement public tout en coopérant entre eux pour avoir accès aux compétences des autres.

La stratégie de coopétition est présente dans toutes les industries mais plus régulièrement dans des environnements complexes et dynamiques ainsi que dans les industries des services. Dans ces environnements, l'acquisition des connaissances est primordiale pour gagner des avantages compétitifs de l'écosystème. L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est considéré comme un environnement dynamique et d'une grande complexité, car pour offrir un service de qualité aux entreprises accompagnées.

**Le rôle et les offre de l'incubateur**

L'incubateur est là avant tout pour soutenir l'émergence de nouvelles entreprises. Ce faisant, il est aussi là pour minimiser leur risque d'échec. Le principe même d'un incubateur est de


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

pouvoir assurer le succès de projets innovants. C'est une structure qui a rôle d'accompagnement dans la croissance.

L'entreprise qui se lance bénéficie d'un accompagnement humain puisqu'elle dispose d'une équipe aguerrie sur laquelle s'appuyer. Elle jouit aussi d'une installation à faible coût. Si l'entreprise souhaite emprunter, elle peut profiter de la crédibilité de la structure. Une entreprise qui passe par ce processus d'incubation a beaucoup plus de chance de réussir qu'une entreprise suivant la voie classique. Passer par un incubateur est très formateur

Les incubateurs sont de plus en plus nombreux, leur rôle dans la vie de la startup va dépendre de l'investissement des partenaires et des porteurs de projet mais ils proposent généralement une formule similaire comprenant :

-Un **hébergement** intégrant des bureaux et le plus souvent des espaces annexes comme des salles de réunions. Ceci permettant aux porteurs de projet de bénéficier d'un cadre de travail adéquat, mais également de lutter contre l'isolement, malheureusement récurrent chez un grand nombre de porteurs de projet.

**-Un accompagnement personnalisé et collectif**. L'incubateur suit le projet et aide l'aide en structurant son développement notamment établissant des suivis d'objectifs. Il va également être un apport en compétences via des cessions de coaching et de formations pour répondre à des besoins entrepreneuriaux précis. Ne jamais oublier que l'incubation est, avant tout, une aventure humaine où des hommes sont à l'écoute d'une équipe, de leur questionnement, de leur doute et de leur fierté.

## VI–METHODES ET MATERIELS

Dans notre questionnaire objet d'étude nous avons élaboré 31 questions concernant notre problématique dont 12 questions destinées à l'incubateur et 19 destinées aux projets incubés.

Le questionnaire dédié à l'incubateur est réparti en trois (03) axes principaux :

**Axe N°1 :** Identification de l'incubateur et ses objectifs
**Axe N°2 :** Le potentiel de l'incubateur
**Axe N°3** : Le programme d'incubation

Quant au questionnaire dédié au start up, celui-ci regroupe les axes suivants :

**Axe N°1 :** Identification de l'entrepreneur et des starts up
**Axe N°2 :** Identification des starts up
**Axe N°3 :** La phase d'incubation et les idées incubées

### Présentation de l'incubateur

L'état algérien et sous la loi 03-78 du 25 février 2003 a implanté à travers toutes les grandes villes des pépinières d'entreprises dénommées incubateur.

Et en 15 septembre 2020 ou l'état algérien forme une nouvelle loi qui intitule « portant sur la création d'un comité national de labélisation des "start-up", des "projets innovants" et des "incubateurs", apporte une nouvelle vision conférant à ces structures, aussi bien publiques que privées une place plus prononcée dans l'accompagnement et le développement de l'écosystème entrepreneurial en Algérie ».

Pour notre enquéte de terrain, nous avons choisi l'incubateur **« ABP space »** qui assure les trois principales phases d'incubation (le pré incubation ; l'incubation et le post incubation.

### Identification de la population d'étude

D'après notre enquête qui vise à éclairer le rôle d'incubateur dans le développement des start-ups dans la wilaya de Bejaia. Une enquête sur le terrain a été réalisé chez l'incubateur ABP Space ainsi quelques start-ups incubées par cet incubateur dans les différents secteurs d'activités qui existe.

### Elaboration du questionnaire

Nous avons tenté depuis notre enquête de terrain à avoir le maximum d'informations soit de la part de l'incubateur soit de la part des start-up incubés ; ces derniers ont permis de répondre à nos questions.

### Les différents types de questions

Dans notre questionnaire, nous avons élaboré des questions en relation avec l'incubateur objet d'étude et avec les start-ups incubées par ce dernier et ce pour une période d'étude bien déterminée.

### La formulation du questionnaire

TABLE 2

QUESTIONNAIRE DEDIE A L'INCUBATEUR

| | |
|---|---|
| **Axe 1** | **Identification du responsable de l'incubateur**<br>- Les objectifs de l'incubateur<br>- Niveau d'étude<br>- Age<br>- Le profil de formation<br>- L'origine de l'idée de création de l'incubateur<br>- Nombre de projets incubés |
| **Axe 2** | **Le potentiel de l'entreprise**<br>- Source de financements<br>- Personnel professionnel |
| **Axe 3** | **Le programme d'incubation**<br>- Les domaines les plus fréquentés<br>- Le type d'accompagnement que vous octroyez<br>- Les obstacles rencontrés |

TABLE 3

QUESTIONNAIRE DEDIE A LA START-UP

| | |
|---|---|
| **Axe 1** | **Identification de entrepreneur**<br>- Sexe<br>- Age<br>- Niveau d'étude<br>- Le statut professionnel |
| **Axe 2** | **Identification des start-up**<br>- Nom de la start-up<br>- La date de création |


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

| | |
|---|---|
| | - Localisation<br>- Secteur d'activité<br>- Recrutements |
| **Axe 3** | **La phase d'incubation**<br>La durée d'hébergement<br>L'impact de l'incubateur sur votre start-up<br>Le stade ou l'incubateur avait un grand impact<br>Le degré de satisfaction envers l'incubateur |
| **Axe 4** | **L'idée d'être incubés**<br>Votre attitude à l'égard de la création d'entreprise<br>Comment avez-vous l'idée d'incubation<br>Pourquoi l'incubateur et non le dispositif d'aide |

## VI. ANALYSE DES RESULTATS

Les principaux résultats de notre enquête soulèvent ce qui suit :

### VI.1 Analyser les réponses du questionnaire dédie à l'incubateur

**Axe 1 : Identification de l'incubateur ainsi que les objectifs**

L'incubateur ABP space assure les trois principales phases d'incubation (le pré incubation ; l'incubation et le post incubation. C'est-à-dire c'est en Mars 2021 juste une année après que l'état algérien a changé ses stratégies avec des nouvelles normes concernant le changement du système économique et même des nouvelles lois en terme de la relance de l'écosystème entrepreneurial qui consiste à mettre en place un environnement favorable à l'entrepreneuriat pour booster la création des entreprises de ce fait elle impulse une nouvelle dynamique dans la pratique des affaires pour l'émergence d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs qui seront particulièrement appelés à jouer un rôle déterminant dans développement économique du pays

**Objectifs de l'incubateur**

- L'identification et la sélection de nouvelles idées de projets innovants
-Organiser toute forme d'animation ' d'assistance de formation spécifique et de suivi des porteurs de projets jusqu'à maturation et la création de leurs entreprises
-Promouvoir l'innovation ;
-Promouvoir l'esprit d'entreprenariat de start-up.
-Créer des partenaires internationaux en faisant des échanges commerciaux avec eux
-Encourager l'entrepreneuriat chez les minorités et les femmes
-La création d'emplois et le développement local

TABLE 4

OBJECTIFS DE L'INCUBATEUR

| Les objectifs de l'incubateur | La proportion |
|---|---|
| Création d'emplois de développement local | **25%** |
| Créer des partenaires internationaux | **20%** |
| Promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat des start-up | **20%** |
| Encourager l'entrepreneuriat chez les minorités et les femmes | **15%** |
| Promouvoir l'innovation | **20%** |

Selon le tableau ci-dessus, les objectifs de l'incubateur n'ont pas la meme priorite ; nous trouvons en premier lieu la création d'emplois et le developpment local qui donne a l'incubateur une priorité chez ses clients ;en deuxime lieu nous trouvons la création des partenaires internationaux qui offrent aux porteurs de projets l'opportunité d'exporter leurs produits ainsi que de promouvoir l'innovation qui est un objectifs a différents axes et la naissance de nouvelles idées ainsi que promouvoir l'esprit de l'entrepreneuriat chez les start-up. Ce qui donne aux porteurs de projets l'dée d'elargir leurs objectifs et d'avoir l'esprit d'entreprendre.

**Axe 2 : Le potentiel de l'incubateur**

Le directeur de l'incubateur ABP space a fondé son organisme par des fonds personnels sans demander de l'accompagenemnt pour les organismes de soutient ; malgré les nombreux objectifs que cet incubateur offre ; il trouve tant d'bstacles qui lui freinnent son travail ; nous pouvons citer à titre d'exemple le financement de l'activité d'incubation et l'insuffisance technologique

**-Le personnel de l'incubateur**

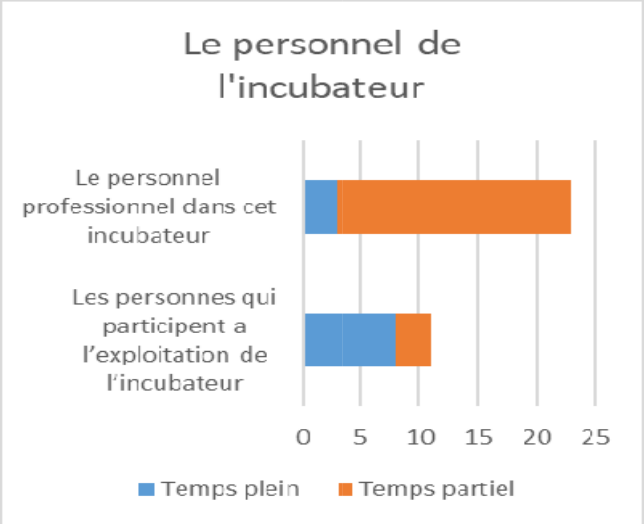



Fig. 1 Le personnel de l'incubateur

L'incubateur ABP Space dispose d'un personnel qui participent à son l'exploitation Avec 08 personnes à un temps plein et 03 à un temps partiel ce qui implique les différentes études élaborées ainsi que les formations et le coaching offert par l'incubateur. Nous trouvons aussi un personnel professionnel ((professeurs universitaires ; doctorants ; des ingénieurs d'état… etc.) soit 03 personnes qui travaillent à temps plein et 20 autres à temps partiel ce qui donne à cette


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

pépinière d'entreprise un avantage et deviendras la préférable aux porteurs de projets et cela grâce aux différentes expertises menées dans les différents domaines.

- **Les secteurs d'activités**

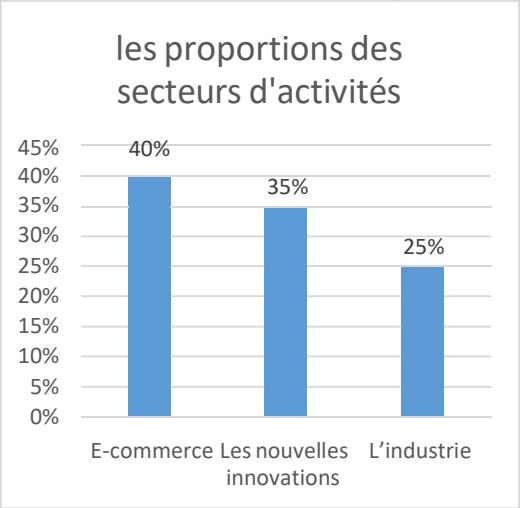



Fig. 2 Le secteur d'activité le plus fréquent

D'après ce graphique, nous constatons que les secteurs d'activités les plus fréquentés sont le E-commerce (commerce en ligne ou électronique) pour l'achat et la vente de produits et de services par l'intermédiaire des réseaux informatiques notamment l'internet.
En deuxième lieu, nous trouvons les nouvelles innovations qui sont basées sur les nouveautés technologiques et les gens cherchent bien les dernières innovations afin de les acquérir et de créer leurs business. L'industrie qui est l'un des domaines les plus fréquentés dans les grandes économies mondiales a eu sa part chez l'incubateur ABP Space à cause de la croissance marquée des jeunes ingénieurs qui ont terminé leurs études et beaucoup plus ceux qui sont des ingénieurs (électronicien ' mécanicien ; électrotechnicien…etc.)
Pour le domaine de l'agriculture, les gens ne s'intéressent pas vraiment à cause de l'indisponibilité des terrains ainsi que le réchauffement climatique de ses dernières années et la rareté des ressources terrestres.
Pour le taux ou la proportion d'accompagnement envers les investisseurs elle ne dépasse pas les 20% ce qui nous pousse à dire que le porteur de projet devrait y avoir un certain fond avant de démarrer son projet et aussi avec les changements économiques nationales tout peut changer d'une période à une autre avec tant d'obstacles qu'ils peuvent croiser.

**- Le type d'accompagnement octroyé par l'incubateur** -

Pour le type d'accompagnement que ABP Space peut offrir en termes de bien, nous trouvons un financement avec un taux qui ne dépasse pas les 20% et ainsi que des biens matériels mis à la disposition du porteur de projet ; on peut trouver aussi des biens en termes de formation et l'élaboration du business plan.

**-Les obstacles rencontrés durant le programme d'incubation**

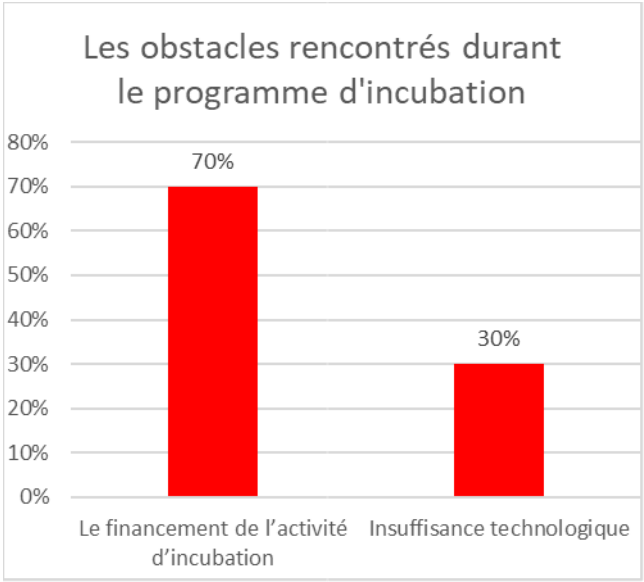


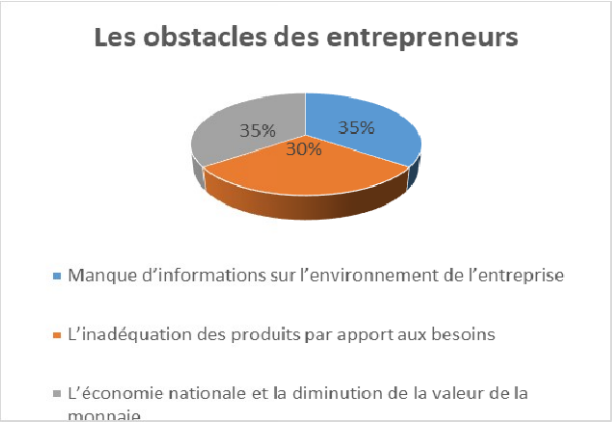

Fig. 3 Les obstacles du programme d'incubation

Selon la figure ci-dessus nous trouvons deux obstacles principaux qui peuvent être la cause de l'échec de l'incubateur le financement de l'activité d'incubation qui est un obstacle remarquable, car le manque des ressources financières pour l'incubateur peut engendrer la perte de la confiance des clients ; les gens partent ailleurs pour rechercher des fonds ainsi que la formation ; la perte de la bonne image de l'entreprise.

En deuxième position l'Insuffisance technologique qui est devenue ces derniers temps un obstacle à éviter dès le démarrage de l'entreprise ; car la technologie permet d'améliorer les services de l'entreprise ainsi que les différentes recherches et les études de marchés faites par l'incubateur.

**-Les obstacles des entrepreneurs durant la création de leurs projets**

Fig. 4 Les obstacles de l'entrepreneur



Ce qu'on peut remarquer dans la figure c'est que les porteurs de projets trouvent trois principaux obstacles qu'on peut dire qu'ils ont presque le même taux d'influence sur la réussite des entrepreneurs. Le manque d'informations sur l'environnement un obstacle qui peut avoir un impact important dans l'entreprise ; le porteur de projets doit avoir toutes les informations qui correspondent à son environnement tel qu'il soit (macro-environnement ; microenvironnements ; méso-environnement) et l'ensemble des éléments qui constituent ses environnements ; car le manque d'un seul petit détail (marketing ; étude technique…etc.) peut mettre l'entreprise sans une situation difficile ;

Les produits ne s'adaptent pas aux besoins ; le porteur de projets avant de lancer son projet il devrait bien connaitre le comportement des consommateurs ainsi que les clients cibles. Pour l'obstacle de la stagnation de l'économie nationale et l'inflation ainsi que la diminution de la valeur de l'économie ; le porteur de projets doit prendre conscience et d'essayer comment éviter toute cause d'échec ainsi de bien avoir un maximum d'information sur l'économie mondiale et quels sont ses effets sur l'économie nationale.

**3-2L'analyse du questionnaire dédie aux start-ups incubées**

L'enquête nous a permis d'avoir des informations sur 4 start-ups. Dans cette étude, nous avons essayé d'interpréter les données de l'enquête d'un échantillon de quatre projets incubes par ABP SPACE.

**Axe N°01 : Identification de l'entrepreneur**

**-Porteur de projet**

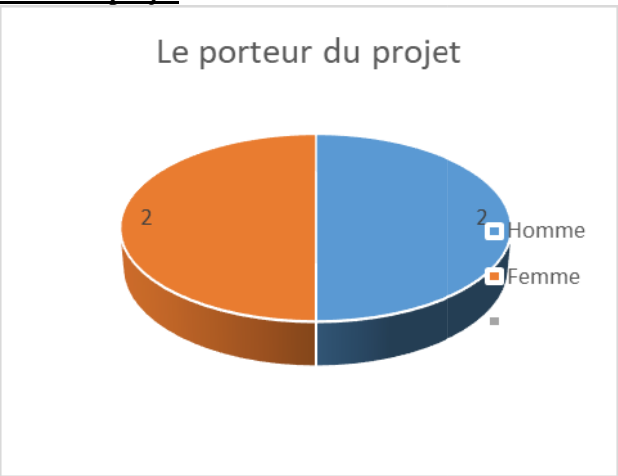



Fig. 5 L'entrepreneur selon le critère de sexe

Selon la figure ci-dessus, nous pouvons constater que la proportion des porteurs de projets homme est identique à celui des femmes ; cela s'explique par le développement culturel des femmes en Algérie dans ces dernières années ainsi que le développement technologique et c'est tout le monde qui possède l'accès aux réseaux sociaux et d'avoir les informations pertinentes pour avoir l'idée d'entreprendre

**-L'Age de l'entrepreneur**

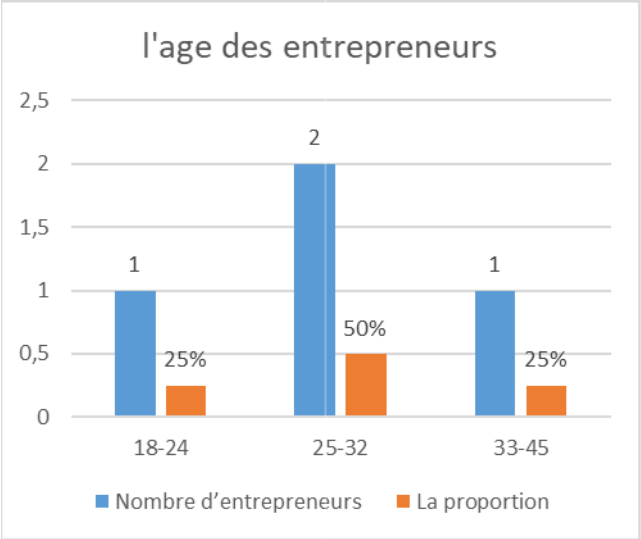



Fig. 6 L'âge des porteurs de projets

Nous remarquons dans le graph que 50% des nouveaux entrepreneurs sont nées dans les années 90 et ont vu toutes les nouvelles technologies dans leurs jeunesses ce qui leurs a permis d'entreprendre dans les différents secteur activités ; et aussi la nouvelle génération la majorité sont des étudiants ; pour l'Age 18-24 on trouve 25% et c'est les jeunes qui ont terminé leurs études dans un cycle court et qui avaient un fond de démarrage pour créer leurs start-up ; pour la catégorie 33-45 seulement 25% car la majorité d'eux se sont des salariés dans des entreprises et c'est rare de trouver l'idée d'entreprendre chez eux.

**Axe 2: Identification des start-up**

TABLE 5

IDENTIFICATION DES START-UP

| Le nom des start-up | Date de création | Secteur d'activités |
|---|---|---|
| Bejaia guide de proche | 2021 | E- commerce |
| Diosa déco | Janvier 2022 | Architecture d'intérieur |
| lodpix créa | Janvier 2022 | Services |
| (Anonyme) | (Pas d'information) | Contrôle des produits de sécurité alimentaire |

Pour la date de création des start-ups elle est presque adéquate aux délais dans lesquels l'incubateur a eu l'idée d'incubé les porteurs de projets, et ces start-ups avaient l'opportunité d'innover à cause de la pandémie et le temps qu'ils avaient pour développer leurs idées

**-Le secteur d'activités**

A travers notre enquête nous avons pu voir réellement que les gens avaient des idées innovantes et qui n'existait pas avant ; on prend exemple Bejaia guide de proche ; car y'a tant de touristes chaque année quand ils viennent ils ne savent pas où aller ou quoi visiter ; à travers cette application le touriste aura ce qu'il cherche dans son téléphone ce qui lui facilite la


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

tâche ;Un autre exemple c'est diosa déco qui est spécialisé dans l'architecture d'intérieur ; car Ya beaucoup qui regrette quand ils partagent leurs appartements dedans mais à travers cette start-up il aide à bien faire le partage avec de nouveaux styles.

-**Localisation**

La localisation des 4 start-up c'est à Bejaia à cause de la croissance de nombres d'incubateurs dans les autres wilayas ; et malgré la différence des objectifs de chaque incubateur ; la distance et pour être plus près de l'incubateur reste indispensable et primordiale surtout en ce qui concerne la formation et le business plan

-**Recrutements**

Pour le recrutement toutes ces start-ups n'ont pas pu dépasser 10 personnel vu que c'est des nouvelles créations ainsi y'a ceux qui n'ont pas besoin d'avoir un grand nombre de personnel par exemple en ce qui concerne le E- commerce le start-up-EUR n'aura besoin que d'une bonne connexion et 3 accompagnants pour lui faciliter la tâche.

**Axe 3 : La phase incubation**

**-La durée d'hébergement**

TABLE 6

LA DUREE D'HEBERGEMENT DES START-UPS

| La start-up | La durée d'hébergement |
|---|---|
| Bejaia guide de proche | 6 mois |
| Lodpix créa | 18 mois |
| Diosa déco | 18 mois |
| Anonyme | / |

Ce tableau démontre que la durée d'hébergements des start-up incubées par ABP Space est différente d'une start-up à une autre. Tout dépend du secteur d'activité ainsi que le type d'accompagnement et le délai de réalisation du business plan

- **L'impact de l'incubateur sur la création de la start-up**

TABLE 7

L'IMPACT DE L'INCUBATEUR SUR LA CREATION DES START-UPS

| La difficulté | La proportion |
|---|---|
| Le jeune Age reste obstacle pour la création | 10% |
| Le manque de pratique présente dans la création d'entreprise | 45% |
| L'incubateur intervient aux différentes phases de création | 35% |
| L'évaluation des projets | 10% |
| **Total** | **100%** |

Dans le tableau précèdent, nous remarquons que le grand impact de l'incubateur dans la création des start-up c'est que l'incubateur intervient dans les différentes phases de création depuis le démarrage jusqu'à la phase de maturation de l'entreprise ce qui donne aux porteur de projets une certaine expérience pour bien continuer à gérer son projet ; en deuxième position, le manque de pratique dans la création d'entreprise reste un obstacle remarquable ; en faisant de la formation chez cet incubateur et on suivant les conseils le porteur obtiendra tant de pratiques qu'il pourra maitriser ; en dernier lieu on trouve deux points qui peuvent être une difficulté aux porteur de projets : le jeune Age malgré que le porteur a des compétences qui le qualifie mais si il est jeune y'aura quelques problèmes en terme de négociation ; l'évaluation des projets sur tous les plans soit sur le capital investi soit le délai de récupération et sur la rentabilité du projet

**Le stade ou l'incubateur avait un grand impact :**

On distingue quatre types d'aides qu'on peut trouver chez l'incubateur ; mais d'après notre enquête elles non pas toute la même valeur chez les porteurs de projets.

- **Les différentes taches de l'incubateur**

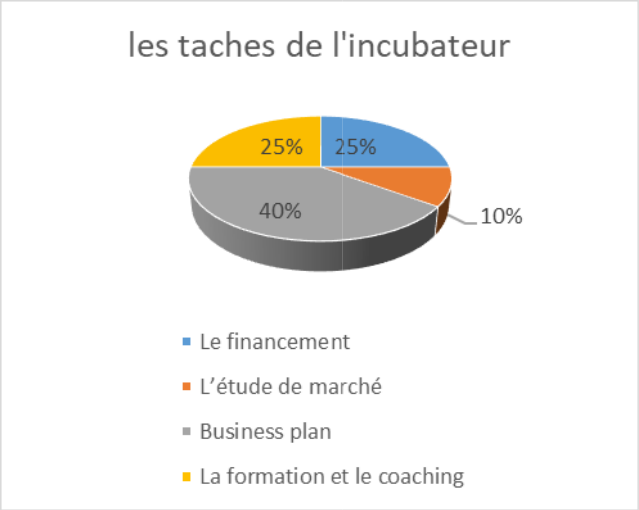



Fig. 7 Les différentes taches de l'incubateur

D'après cette figure, les porteurs de projets s'inscrivent chez l'incubateur pas pour seulement à cause du financement mais beaucoup plus pour le business plan car c'est un outil qui permet le pilotage et à la prise de décision ; ensuite on trouve le financement qui est la base de création du projet ensuite le coaching et la formation qui sont des outils d'apprentissage et d'acquisition de tout type de savoir qui sont importants pour exercer un métier et de bien maitriser un domaine ; en dernier lieu on constate que l'étude de marché n'est pas une priorité pour les porteurs de projets chez l'incubateur.

**-Degré de satisfaction des porteurs de projet**

Selon les chiffres qu'on a eus depuis notre enquête c'est que les porteurs de projets avaient une grande satisfaction sur tous les domaines et 75% ont été très satisfait ce qui implique le bon travail fourni par cet incubateur.

TABLE 8



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

DEGRE DE SATISFACTION DES PORTEURS DE PROJET

| | Satisfait | Très satisfait | La proportion |
|---|---|---|---|
| **Bejaia guide de poche** | | × | 75% |
| **Diosa deco** | | × | |
| **Lodpix crea** | | × | |
| **Anonyme** | × | | 25% |
| **Total** | | | **100%** |

**Axe 4 : l'idée d'être incubés**

Dans cet axe nous essayerons d'expliquer comment les porteurs de projets ont eu l'idée de se rapprocher de l'incubateur ABP Space et comment ils avaient les informations

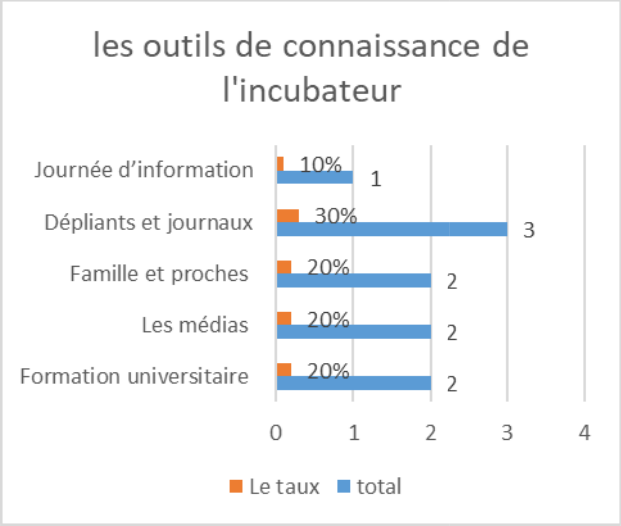



Fig. 8 Les outils de connaissance de l'incubateur

Selon l'histogramme ci-dessus, nous remarquons que les dépliants et les journaux ont la plus grande proportion entre l'ensemble des outils ce qui implique que les porteurs de projets essayent d'avoir le maximum d'information sur l'univers de l'écosystème entrepreneurial ce qui leurs permet d'atteindre leurs objectifs ; la deuxième proportion est représentée par la formation universitaire ainsi que les médias et le contact familial et avec les proches avec un taux de 20%. Pour la formation universitaire c'est tout le monde qui a dans ses pensées l'idée d'entreprendre et les moyens pour les réaliser ; dans les médias et l'audiovisuel on entend parler de cet incubateur ainsi que ces avantages et les pages existantes sur les réseaux sociaux ; et le contact familial et avec les proches sur les différents domaines ainsi que les objectifs de chacun se qui fait la naissance du sujet de l'incubateur ; ensuite les journées d'informations avec une proportion de 10% ;et qui sont devenues dans ces dernières années un outil antique à cause du développement technologique et les réseaux sociaux qui occupent tout le temps libre des gens

**Les principaux résultats de l'enquête soulèvent que :**

Les stratégies de ces incubateurs ainsi que les types d'accompagnement et les relations entre les porteurs de projets et l'incubateur démontrent que ce dernier accompagne le porteur depuis la naissance de l'idée jusqu'à la phase de maturation de la start-up tout en assurant un suivi grâce à la disponibilité d'ensemble de moyens et services nécessaires au démarrage de la jeune entreprise innovante ; Nous avons observé que les entrepreneurs, qui bénéficient ou qui ont bénéficiés d'un hébergement et d'un accompagnement, étaient plutôt satisfaits principalement par rapport à la qualité des installations et les frais d'accès associés et aussi concernant la possibilité d'accès au réseau de l'incubateur, nous avons remarqué que l'incubateur a un impact positif sur le processus de création et même une fois l'entreprise créée. Nous avons constaté aussi que l'état algérien est conscient des différentes difficultés qui entravent le développement des start-ups ce qui empêche l'Etat à mettre en place certaines mesures qui se reposent sur le lancement des fonds Nationals pour le financement de ces jeunes entreprises ce qui permet aux porteurs de projets d'éviter de s'approcher aux banques ainsi que les problèmes de bureaucratie ce qui distingue par la flexibilité auxquelles les start-ups auront besoin.

## VII. CONCLUSION

Au terme de ce travail nous pouvons dire que l'entrepreneur est un acteur indispensable dans le développement socio-économique qui contribue à l'innovation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies, il est considéré comme un individu ayant des qualités distinctes (une personne innovatrice, créatrice et opportuniste qui aime relever des défis et prendre des risques). De ce fait, l'intention entrepreneuriale est le premier acte dans le processus entrepreneurial. Elle résume la volonté d'une personne de créer sa propre entreprise, et peut être expliquée par des caractéristiques individuelles de l'entrepreneur potentiel, par son milieu environnemental ainsi que par ses spécificités culturelles.

Nous avons tenté, à travers cet article de faire une représentation de l'écosystème d'accompagnement en Algérie par l'identification et la catégorisation de ses différents acteurs. La connaissance approfondie de l'écosystème d'accompagnement algérien nécessite l'utilisation de l'approche éco systémique afin de mieux cerner ces relations et comprendre les visions stratégiques des différents membres.

En effet, cette approche permet de savoir si les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial forment un véritable écosystème, ou il s'agit d'un ensemble d'acteurs qui cohabitent sans qu'il y ait complémentarité et stratégie globale.

Les incubateurs jouent un rôle essentiel dans la maturation d'un projet innovants. Présents à la fois en amont de la création et au cours de la vie de l'entreprise ils mettent à disposition des porteurs de projets une multitude de services leur permettant de se lancer dans les meilleures conditions. Ils concourent ainsi à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement des start-up

L'incubateur permet au porteur de projet la création d'une entreprise innovante de préciser son idée, d'évaluer la pertinence de son projet, de catalyser ses ressources propres. Le processus de sélection des projets retenus pour incubation


ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

est porteur de légitimité, en raison de la participation des multiples acteurs de l'innovation dans le comité de sélection du projet, qu'il s'agisse de scientifiques, de gestionnaires, d'industriels ou d'acteurs du monde du capital risque.

Les incubateurs constituent des structures d'accueil et d'accompagnement de projet innovent ayant un lien direct avec la recherche. Ils aident les porteurs de projet a formalisé leurs idées et à valider la faisabilité des projets. Ils offrent aux porteurs de projets un appui en matière de formation, de conseil, de financement et les hébergent jusqu'à la création desentreprises innovantes.

## REFEREN CES

[1] BECHARD. J.-P. (1998), L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie, Management International, 3(1), p. 25-34.

[2] BELLACHE. Kh : (2018), « Le rôle de l'université dans le développement de l'entrepreneuriat au Maroc : Cas d'INCO Scholar Incubateur universitaire d'entreprises sociales, l'Université de Rennes. p19.

[3] BERRADA.J, TAGI A. "Caractéristiques démographiques et intention entrepreneuriale : cas des étudiants marocains.". Revue africaine de management [En ligne]. 2017. Vol. 2, n°2, p. 206-219.

[4] BOURGET. P, (1885), « Essai de psychologie contemporaine », Le Merre, Paris, p. 175.

[5] FAYOLLE.A. (2000), L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle, dans Dossier l'enseignement de l'entrepreneuriat, Gestion 2000, mai- juin, p188.

[6] FAYOLLE.A. (2007), L'entrepreneur, ferment de l'économie et de la société, dans « l'art d'entreprendre », les Echos Edition, Paris

[7] FAYOLLE. A (2011). « Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose », Entreprendre & Innover 2011/3 (n° 11-12), p. 147-158

[8] L-J. FILION, *« Vision et relations : éléments pour un méta-modèle entrepreneurial »,* International Small Business Journal, vol. 9, n ° 2, janvier, p. 26-40. 1991.

[9] L-J. FILION, *Réaliser son projet d'entreprise,* Collection Entreprendre, (ed), *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat,* Paris, Management et Société, P 251-62.2005.

[10] GASSE. Y. (1982), Elaboration on the psychology of the entrepreneurs. In Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K.H. (eds), Encyclopaedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs NJ, Prentice.

[11] GIBB A. (1999), Can We Build Effective Entrepreneurship Through Management Development? Journal of General Management, summer, 24(4), p1-21.

[12] E-M, HERNANDEZ, *L'entrepreneuriat comme processus,* Revue International P ME, 8(1), 187-206. 1999.

[13] M. LAUKKANEN, *"Exploring Alternative Approaches in High Level Entrepreneurship Education: Creating Micro-Mechanisms for Endogenous Regional Growth",* Entrepreneurship and Regional Development, n° 12, pp. 25-47. 2000.
.

[14] M. OUKACI, *« Analyse multidimensionnelle des caractéristiques des entrepreneurs en Algérie",* 11ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, université de Montpellier, France, p 2. 2019

[15] M. Spiling. « *Vers l'émergence d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial »* p.5. 1996.

[16] N. kourraiche *« le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie »* p82. 2003

[17] V. RODRIGUES MONTEIRO AGUIAR *« L'entrepreneuriat et l'utilité des incubateurs dans le lancement de projets innovants : cas de l'incubateur de Sidi Abdellah »* P.49. 2010.

*[18]* C.Theodoraki *« Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever »* P.2. 2016

[19] Décret n°20-254 du 15 septembre 2020 relatif aux conditions d'obtention des labels « startup, projet innovant et incubateur »

[20] Décret n°21-170 du 28 avril 2021 a eu pour objectif de fixer les conditions et modalités d'octroi des avantages fiscaux en Algérie

[21] Loi de finance 2021



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

# Marketing de Contenu et Comportement des Internautes : Cas de DMCOM Company Sousse

Emna Trabelsi[#*1], Bahira Ghfira[*2]

[#]*Départment Méthodes Quantitatives, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Laboratoire SEPAL*
*Cité Bouchoucha, le Bardo, 2000, Tunisie*

[1]emna.trabelsi2007@yahoo.fr

[*]*Université de Sousse, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sousse*
*Cité Riadh, 4023, Tunisie*

[2]bahiraghfira128@gmail.com

***Résumé*—Le marketing de contenu joue un rôle très important auprès des internautes et devenu de plus en plus riche et prend des formes multiples sur différentes plates-formes de distribution. Depuis les dernières années, nous assistons à un rapprochement des marques et des créateurs de contenu comme le constate l'agence DMCOM Company à Sousse, en Tunisie. Nous avons élaboré un questionnaire pour bien étudier les comportements des internautes envers les ventes en ligne en nous focalisant sur la marque "SAMSUNG" et nous avons remarqué que les consommateurs achètent grossièrement leurs produits en ligne. Ce comportement d'achat s'est renforcé avec la propagation de la crise sanitaire.**

***Mots clés*— Marketing, Marketing Digital, Marketing de Contenu, Consommateurs, Comportement**

## I. Introduction

Le partage de contenu en ligne est un élément essentiel de la vie moderne des consommateurs. La transmission sociale de contenus et d'informations, a un effet sur les consommateurs et les marques ([1]).

Les interactions entre consommateurs dans les environnements en ligne et hors ligne ont un effet sur les attitudes, les préférences et finalement le comportement d'achat des gens ([2]). La clé d'une compagne de marketing réussie et l'outil le plus important du marketing digital est « le marketing de contenu ». Selon le [3], il s'agit du « processus de création et de distribution d'un contenu pertinent et précieux pour attirer, acquérir, et d'engager un public cible clairement défini et compris - avec l'objectif de susciter une action rentable de la part du client. »

Ainsi, le marketing de contenu vise à encourager les consommateurs à suivre l'entreprise dans sa conception de marketing numérique. L'entreprise peut utiliser un service spécialisé ou une application professionnelle pour suivre le contenu des produits autour de sa marque et de sa e-réputation. Si le marketing traditionnel consiste à envoyer le message de l'entreprise aux médias concernés, avec le marketing de contenu l'approche est bidirectionnelle : diffuser un message et le partager et encourager les utilisateurs à le commenter ou à donner leurs opinions et même de les impliquer dans la création. En d'autres termes, les entreprises utilisent le marketing de contenu pour engager, interagir, convertir et rappeler aux consommateurs ses produits et ses marques ([4]).

En Tunisie, l'utilisation d'internet et les réseaux sociaux sont l'une des tendances les plus claires de ces dernières années elle a été une augmentation spectaculaire de la socialisation via les plateformes numériques qui permet d'accroître les comportements d'engagement des consommateurs que ce soit avec la famille, les amis ou les collègues et les partenaires commerciaux.

Alors, les entreprises tunisiennes sont ainsi désormais conscientes de l'importance des services digitaux, au même titre que l'univers classique du print ou que des médias traditionnels comme la télévision et la radio. Cependant, le marketing ²digital impacte aujourd'hui toutes les fonctions de l'entreprise orientée vers le client : marketing, vente et communication.

Notre recherche a pour objectif d'approfondir la compréhension du marketing de contenu et de déterminer l'importance du contenu d'une publication lors de la planification des stratégies de communication diffusée sur les médias sociaux par une entreprise influence sur sa performance et assureront sa présence et son positionnement d'une façon plus efficace.

Nous inspirons dans cette recherche à répondre à la problématique suivante :

« **Comment le marketing de contenu peut-il aider à cibler davantage les comportements d'achat du consommateur ?** »

DMCOM Company, sise à Sousse (Tunisie) et fondée en 2019, propose des services de création et de diffusion de contenu web. Nous avons choisi de nous focaliser sur la marque SAMSUNG (qui offre une gamme riche d'appareils électroniques, smartphones, tablette, électroménagers, etc.) et mener une enquête basée sur une approche non probabiliste sous la contrainte du temps, auprès de 100 personnes. Les résultats du sondage dégagent les observations suivantes :

- La marque Samsung est l'élément principal que le consommateur prend en considération lors de son



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

intention d'achat, ainsi que la majorité des internautes se compose des femmes et (63%). Ils montrent d'abord une grande connaissance de la marque représentée par une proportion de 90.7% achetant la marque Samsung et ensuite à la réputation qui nous enseigne sur son utilisation.

- Effectivement la connaissance a une influence sur l'achat des produits en ligne telle que la marque Samsung. Nous avons constaté que la majorité des interrogés (90.7 %) a répondu « oui » aux achats de la marque Samsung qu'ils utilisent, dont 69.9% achète des téléphones et 49.5% achète des TVs ou des produits électroménagers.
- Nous remarquons que le consommateur perçoit quelques difficultés telles que le mode de livraison, l'originalité de produit et ainsi le mode de paiement.
- La crise de Covid-19 a engendré des effets néfastes sur le niveau de production, la croissance économique et a proliféré la distanciation sociale, mais elle a renforcé l'utilisation et l'achat des produits en ligne.

La structure du papier est donnée comme suit. Dans la Section II, nous passons en revue certaines lectures intéressantes sur le concept sur Marketing de contenu et ses applications. Dans la section III, nous présentons la méthode et le matériel. Nous exposons et interprétons les résultats dans la Section IV. Nous concluons par rapport à notre travail dans la Section V.

## II. LE MARKETING DE CONTENU EN PRATIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE

A l'aune de la digitalisation et du progrès technologique, le marketing digital a gagné une attirance incroyable pour application par des entreprises de différents tailles et types (TPE, PME et GE). [1] Puisque le Marketing digital requiert l'existence du Marketing de contenu, le succès et l'échec d'une communication par une entreprise dépend de la qualité du Marketing de contenu. Les marketeurs, dès lors, sont appelés de choisir et d'analyser la cible selon un moyen convenable pour la promouvoir ([5]).

### *A. Marketing de contenu : Définition, techniques et objectifs*

#### *1) Généralités*

Avant de passer en revue certains articles traitant le Marketing de contenu d'un point de vue théorique et empirique, il convient de donner la définition du concept clé. Selon [6], le Marketing de contenu est défini comme étant : « *Bit-based objects distributed through electronic channels* ». Le centre d'intérêt de toute stratégie de Marketing de contenu est le client (ou consommateur).

Le Marketing de contenu peut prendre la forme de blogs, vidéos, étude de cas, livres électroniques, sites web, e-commerce, etc. La technique la plus couramment utilisé est le Marketing de contenu à travers les réseaux sociaux. [7] recense six objectifs de Marketing de contenu :

- Renforcement de la perspective clients : C'est la compréhension du client de la communication et de la publicité, et à travers laquelle la décision d'achat, la fréquence d'utilisation et la recommandation d'achat sont déterminés.
- Vente et génération de piste : C'est-à-dire le choix de canaux et de tactiques de transmission de l'information à travers lesquels les acheteurs et les influenceurs mesurent la capacité de l'entreprise à satisfaire leur besoin par rapport à une marque donnée.
- Connaissance de la marque.
- Montée en gamme des clients : Cela consiste à encourager un client à acheter une version améliorée d'un produit qu'il utilise déjà.
- Engagement des consommateurs.

La Fig. 1 résume le processus d'application du Marketing de contenu et de son ressort de manière générale.

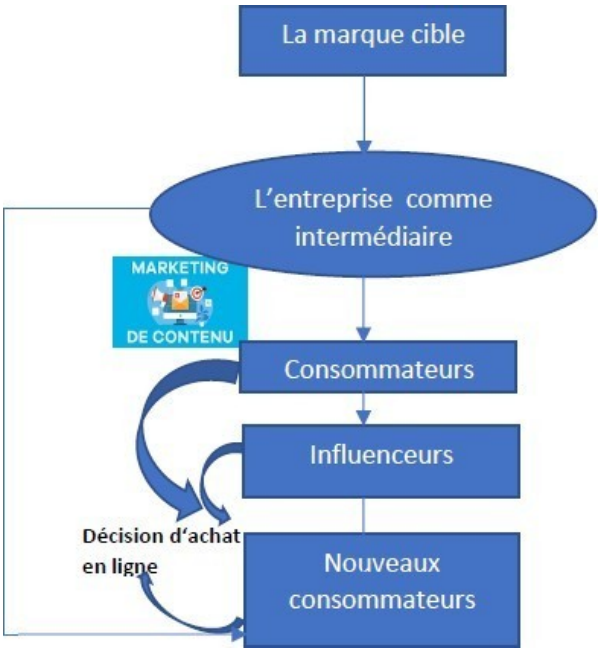



Fig. 1 Marketing de contenu et processus de prise de décision

#### *2) Le rôle de DMCOM Company*

Le Marketing de contenu peut faire l'objet de la création des sites e-commerce pour faire propager des informations sur certaines marques, DMCOM Company aide les entreprises à atteindre l'objectif de lancement d'un projet de site-web et du passage au webmarketing. [2] D'après la Fig. 1, DMCOM Company sert comme un intermédiaire pour application du Marketing de contenu relatif à certaines marques cibles.

[1] TPE : Tout Petite Entreprise, PME : Petite et Moyenne Entreprise, GE : Grande Entreprise.

[2] Nous notons que cette agence était le lieu de stage du deuxième auteur, qui a fait l'objet d'un projet de fin d'étude.



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

L'un des services principaux de cette agence est le Branding qui consiste à façonner activement une marque, la faire exister commercialement et l'ancrer dans l'esprit des consommateurs pour augmenter l'intention et la fréquence d'achat en ligne. Cela inclut, entre autres :

- L'image de la marque (Logo, slogan, style, couleurs, etc.)
- La notoriété de la marque
- La notoriété des produits de la marque
- Visibilité maximale
- Satisfaction et fidélisation des consommateurs
- Augmentation de la décision d'achat en ligne par les consommateurs
- Augmentation des ventes

Les entreprises partenaires à DMCOM Company ayant adopté un Branding ou Marketing de contenu pertinent se sont vues leurs revenus moyens augmentés de 28%.[3]

La Fig. 2 présente des exemples de sites e-commerce d'appareils électroniques sur Facebook crées par DMCOM Company (Le Bon Plan et The Best Choice-Negotium).

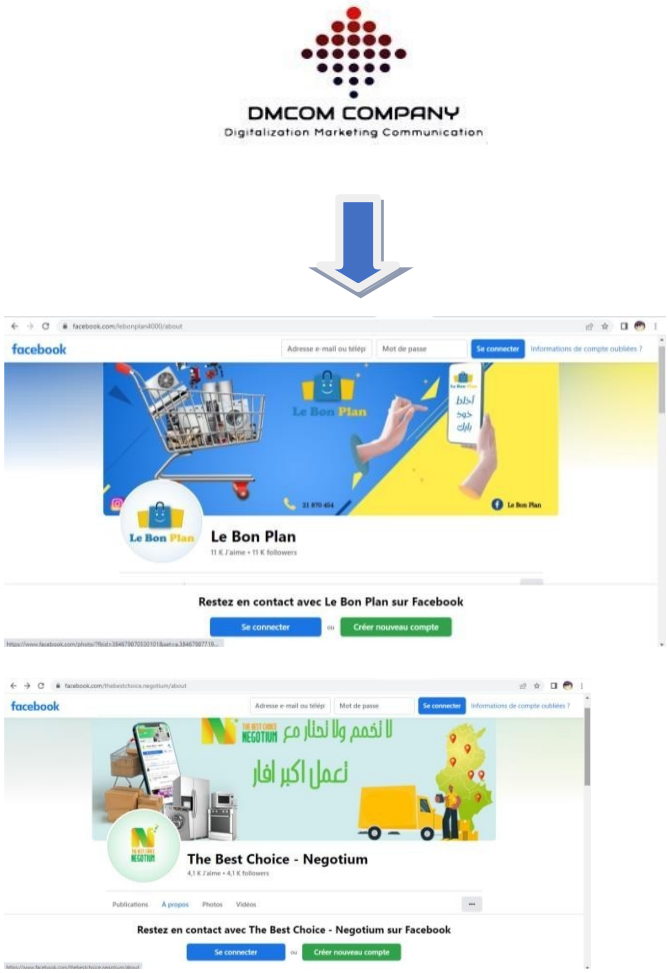



Fig. 2 Sites e-commerce par DMCOM Company

Après avoir défini le Marketing de contenu et vu son application concrète à travers l'exemple de l'agence DMCOM Company, il convient de passer en revue certaines recherches sur les effets du Marketing de contenu.

### *B. Revue de la littérature*

#### *1) Marketing de contenu et fidélisation des clients*

L'étude du Marketing de contenu empiriquement est très récente. Ce concept est analysé dans différents domaines et contextes. A titre d'exemple, [8] a considéré l'impact du Marketing de contenu sur la fidélité des clients. Sur la base d'un questionnaire visant les patients et les membres de leurs familles des hôpitaux privés en Arabie Saoudite, il montre que le Marketing de contenu a un impact positif sur l'engagement, la confiance et la fidélité des clients. L'auteur recommande, en outre, la multiplication des plateformes de médias sociaux et des blogs populaires sur les soins sanitaires pour que le Marketing de contenu soit effectivement plébiscité. Dans cette même voie, nous retrouvons [9] qui montre une corrélation positive entre le Marketing de contenu représenté par des images, vidéos, e-books, jeux, slides, quizz, études de cas, blogs, etc. et la fidélité des clients en ligne. Les recherches précédentes soulignent que l'intention du consommateur est un défi à relever sur les médias sociaux. Tout ennui de contenu peut affecter l'image de la marque et la fidélisation des clients. [10] en examinant la marque « Lenovo » comme étant une marque à forte implication dans le produit, pensent que la valeur informative et divertissante du contenu perçu par les consommateurs ainsi que la valeur fonctionnelle perçue de la chaîne YouTube de la marque influencent positivement leur évaluation expérientielle, ce qui entraîne une grande fidélité à la marque. [11] remarque un effet médiateur de l'engagement des clients en ligne sur la relation entre le Marketing de contenu et la fidélité à la marque. En d'autres termes, l'amélioration des pratiques du Marketing de contenu augmente l'engagement des clients, qui à son tour fait accroître la fidélité à la marque. [12] font l'exception de ne pas trouver un effet significatif du Marketing de contenu sur la fidélité de la marque. Ce résultat est dégagé auprès de 100 utilisateurs de la plateforme numérique « Bareska ».

#### *2) Marketing de contenu et décision d'achat*

La perception et la décision d'achat d'un client sont d'une immense importance que nous associons au Marketing de contenu. [13] explorent la relation entre la sensibilisation à la marque, le Marketing de contenu par les réseaux sociaux et la décision d'achat par les consommateurs. Les résultats montrent une faible relation entre la sensibilisation à la marque et la décision d'achat. Par contre, l'effet du Marketing de contenu semble raisonnable avec un effet positif. Les facteurs qui expliquent l'intention d'achat selon [14] sont l'image de la marque et le capital-marque. Selon leur étude, le Marketing de contenu est représenté par l'efficacité des réseaux sociaux, en considérant Facebook comme étant

[3] Voir https://dmcom-company.com/branding/



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

moteur de recherche d'information. Le comportement des consommateurs évolue au fil du temps et la qualité de la marque est une condition nécessaire et déterminante de la décision d'achat. Cette dernière repose essentiellement sur les commentaires des bloggeurs d'après [15]. Selon [16], la décision d'achat dépend de la bouche à oreille électronique (e-WOM), la fidélisation à la marque et le Marketing des réseaux sociaux. Les communités virtuelles induisent la perception des consommateurs pour appréhender le degré de confiance envers une marque en partageant leurs expériences d'utilisation. La décision d'achat est également affectée par la perception, la motivation, l'apprentissage et les croyances ([17], p. 91). La qualité du produit et l'image de la marque, ainsi que le feedback des utilisateurs sont les facteurs clés de la décision d'achat ([18]). A partir d'un échantillon d'étudiants de trois universités privées à Pakistan, [19] constatent qu'une marque doit implémenter des stratégies de communication sur les plateformes des réseaux sociaux, répondre à la requête des consommateurs et lancer de temps à autres des campagnes publicitaires. De manière générale, le Marketing de contenu a un effet positif sur l'intention d'achat. Ce résultat est retrouvé dans [20], [21] et [22]. [4] Par conséquent, notre étude met en avant l'hypothèse suivante :

**H1** : La Marketing de contenu exerce une influence positive sur la décision d'achat en ligne.

*3) Marketing de contenu et notoriété de la marque*

Les outils des médias sociaux peuvent être très puissants et, s'ils sont utilisés de manière efficace, ils peuvent accroître la notoriété d'une marque dans l'environnement en ligne et pas seulement. Le phénomène des médias sociaux se développe à à une vitesse incroyable. Les entreprises multinationales ayant des filiales sur deux ou plusieurs continents ont reconnu l'importance et le potentiel des plateformes sociales (Voir [24], [25]). La notoriété de la marque est associée aussi à la notoriété des produits de la marque.

Cela nous fait émettre deux autres hypothèses de recherche :

**H2** : La Marketing de contenu a un effet positif sur la notoriété de la marque.

**H3** : La Marketing de contenu augmente la conscience et la connaissance d'un produit par les consommateurs.

## III. Données et Méthodologie empirique

### *A. Méthode*

Note design repose sur une recherche exploratoire qui consiste en l'élaboration d'un questionnaire. Il existe plusieurs avantages associés à l'utilisation de cette méthode ([26] ; [27] ; [28]). Selon [26], un questionnaire est fiable et pertinent si l'objectif est focalisé sur la compréhension et l'assimilation de la question et non pas sur la quantité d'information collectée. Dès lors, la pertinence de la question est un élément clé dans la conduite réussie d'un questionnaire. Mener une étude par questionnaire est économique par rapport à d'autres méthodes, mais ne donne pas une image profonde de n'importe quelle source de préoccupation ([27]). [28] a recensé trois principaux avantages associés aux questionnaires : efficacité dans la collecte d'information, La réduction des coûts et l'anonymat.[5] Nous avons choisi d'accorder aux personnes interrogées la liberté de répondre avec une grande aisance pour obtenir un maximum de réponses spontanées, naturelles et surtout non biaisées. Par conséquent, une généralisation des résultats obtenus sera raisonnable. C'est ainsi que nous avons construit une enquête en ligne via Google Forms pour offrir un cadre extensif pour discussion. Un questionnaire comporte différents types de questions :

- Les questions ouvertes.
- Les questions fermées (Oui/Non).
- Les questions à choix multiples (QCM).
- Les questions à grandeur d'échelle (Par exemple, Très bon/ Bon/ Assez bon/Mauvais).

Il existe bien évidemment un critère qui guide le choix des marques à évaluer. La marque choisie doit être suffisamment emblématique, de sorte, à ce qu'elle soit forcément et répétitivement présentée dans le champ étudié.

Pour cela, notre cible est la marque « SAMSUNG ». **Quoi de spécial par rapport à cette marque ?**

La marque « SAMSUNG » a une culture organisationnelle centrée sur l'innovation. Cette culture d'entreprise fait partie d'une conception organisationnelle qui met l'accent sur les connaissances, les compétences et les capacités des employés à innover les produits technologiques de l'entreprise, tels que les smartphones et les ordinateurs portables. À cet égard, les caractéristiques de la culture organisationnelle soutiennent les énoncés de mission et de vision de l'entreprise Samsung, qui se concentrent sur des produits supérieurs qui améliorent la vie et la société.

### *B. Données collectées*

Nous avons interrogé au total 100 personnes pour un questionnaire composé de 11 questions liées à la démographie, la perception et la décision d'achat des consommateurs en ligne. L'échantillon est composé par des étudiants et des enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sousse, ainsi que par des amis sur le compte Facebook du deuxième auteur (famille, proches, ami(e)s connu(e)s dans le monde réel, camarades de classe, nouvelles connaissances, etc.) et certain(e)s employé(e)s et les abonnés (sur la page Facebook) de DMCOM Company. D'un point de vue quantitatif, le nombre de répondants est raisonnable et très satisfaisant. Nous résultats sont normalement robustes. Le questionnaire est disponible en Annexe 1.

La Fig. 3 montre que les répondants sont de sexe féminin à raison de 63% et les hommes occupent 37% de l'échantillon.

[4] Pour une revue de littérature succincte sur notre concept d'intérêt, les lecteurs peuvent consulter [23].

[5] Pour une guidance quant aux étapes de la construction d'un questionnaire, nous recommandons la lecture de [29], [30] et [31].



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

Cela veut dire que nos résultats sont dominés par les réponses des femmes. Cette tendance s'explique en une partie par l'excès des femmes en Tunisie par rapport aux hommes et ce, selon les chiffres de l'Institut National des Statistiques (INS). En outre, les femmes manifestent un comportement de serviabilité par rapport aux hommes qui semblent plus pressés.

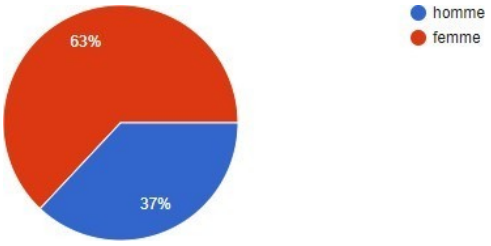



Fig. 3 Répartition selon le genre

La Fig. 4 donne les proportions des interrogés selon les tranches d'âge. 65% des participants appartiennent au groupe [19, 25 ans], suivis par un taux de 25% dans le groupe [26, 30 ans]. Enfin, il y a presque une répartition égale entre les répondants appartenant aux groupes [21, 35 ans] et [36, 40 ans] à raison de 5%. Donc, l'échantillon est composé grossièrement par des jeunes. Ce constat montre que les jeunes et les jeunes adultes ont plus d'agilité à répondre à des questionnaires. Nous savons très bien que la marque « SAMSUNG » est en première position sur le marché en tant que marque de smartphone, tablettes, etc. Ce sont les jeunes qui sont plus « up-to-date » au niveau de l'utilisation des appareils téléphoniques et possèdent une connaissance très développée par rapport à toutes les marques car ils suivent de près la tendance et la mode instantanément, de part et d'autre, cette génération Z accède très fréquemment aux sites internet et aux réseaux sociaux par opposition à la génération Y qui ont connu un monde « sans internet » (Voir [32]).

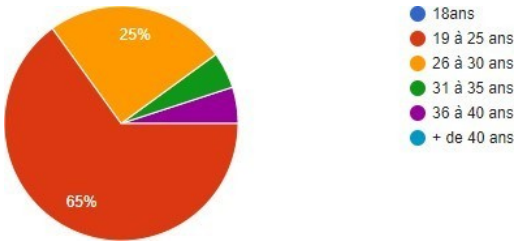



Fig. 4 Répartition selon l'âge

Après avoir identifié la/les tranche(s) d'âge dominant(e)s, nous passons à l'étalement des répondants par la catégorie professionnelle (Fig. 5). Le résultat trouvé semble très logique et plausible puisque les étudiants occupent la proportion la plus élevée, à savoir 55%, suivis des ouvriers avec un pourcentage de 23% et les cadres à raison de 10%. Les catégories professionnelles restantes (artisan, commerçant, chef d'entreprise, fonctionnaire, retraité) se retrouvent avec des pourcentages similaires qui sont très petits.

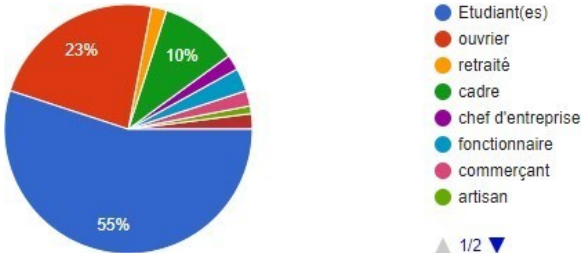



Fig. 5 Répartition selon la catégorie professionnelle

## IV. Résultats et discussion

Dans cette section, nous exposons et interprétons les résultats liés à notre questionnement de recherche.

### *A. Résultats*

Après avoir donné un aperçu sur les caractéristiques de l'échantillon, les informations personnelles des participants au sondage, il est temps de nous interroger sur leur comportement en ligne de manière générale et par rapport à la marque « SAMSUNG ». Selon la Fig. 6, 85% des répondants sont qualifiés comme acheteurs en ligne, contre 15% qui, soit consultent les sites et les plateformes, mais résistent à l'expérimentation de l'achat en ligne, soit ne sont pas des utilisateurs d'internet d'une façon très fréquente (comme par exemple, les consommateurs faisant partie de la génération Y). Nous pouvons dire que Le Marketing de contenu a exercé une influence positive sur la décision d'achat en ligne. Cela s'explique par l'efficacité de la stratégie du Marketing de contenu qui consiste à attirer l'intérêt des consommateurs pour un achat immédiat. Un tel objectif est possible grâce à une stratégie de communication efficace qui joue sur le design, l'actualité, l'expérience de lecture, le moment et le ton. Le Marketing de contenu par l'intermédiaire d'une entreprise comme DMCOM Company fournit les informations nécessaires sur certains produits d'une marque bien déterminée, dont les consommateurs ont besoin et qu'ils désirent de sorte à créer la satisfaction client et une valeur mutuelle pour l'entreprise ([33]).

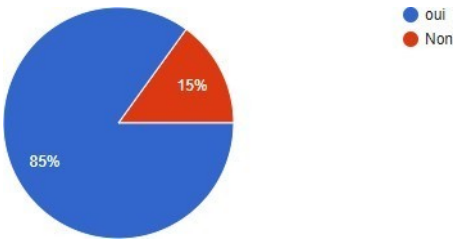



Fig. 6 Le nombre de personnes achetant en ligne

Il existe plusieurs raisons qui peuvent empêcher des consommateurs d'acheter en ligne et ce même s'ils développent une confiance par rapport à la marque du produit en termes de qualité, fiabilité et de garantie (durée de vie). La raison le plus communément identifiée concerne le paiement (détails manquants sur le devis, des charges supplémentaires non réclamées sur les sites, la sécurisation du paiement au cas



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

où il est effectué aussi en ligne, etc.). Un autre facteur lié au produit lui- même qui parfois ne correspond pas à son affichage sur les sites de e-commerce ou les réseaux sociaux. Le manque de détails sur un produit déçoit les acheteurs (potentiels) en ligne. Les consommateurs (avec ou sans intention d'acheter) qui consultent un site ou toute plateforme électronique peuvent abandonner un site qui prend plus que trois secondes pour charger.

L'expérience d'achat en ligne n'est pas sans risque, et donc le Marketing de contenu doit relever plusieurs défis pour qu'il soit fiable et crédible. Parmi ces défis, surmonter les difficultés que des consommateurs rencontrent lors de l'achat en ligne.

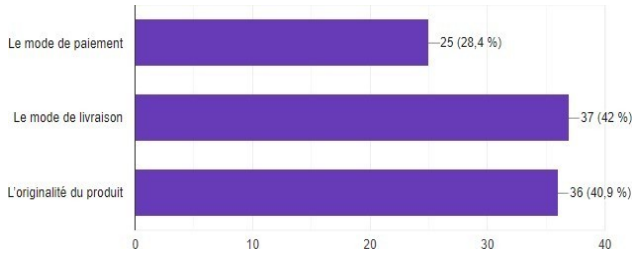



Fig. 7 Difficultés rencontrées lors de l'achat

La Fig. 7 montrent que 41% utilisateurs des sites rencontrent un problème d'originalité et de qualité. En ligne, il est beaucoup plus facile de se faire avoir et finir par acheter un faux produit. A l'originalité, nous associons une éventuelle qualité médiocre. Il ne faut toujours se fier aux avis et commentaires de certains internautes. Avec une proportion similaire (42%), les consommateurs rencontrent des problèmes de livraison et de logistique lors des achats en ligne. Les produits sont souvent perdus ou endommagés pendant le transport, et les systèmes de suivi des commandes sont incapables de localiser le produit avec précision. Les consommateurs choisissent la livraison le jour même, ou le surlendemain, en payant un supplément pour se faire livrer leur produit.

Cependant, il arrive souvent que ces produits ne soient pas livrés dans les délais prévus et les consommateurs doivent attendre plusieurs jours avant de recevoir enfin leur produit.

Le mode de paiement est une difficulté rencontrée par les consommateurs à raison de 28%. En particulier, lorsqu'il s'agit d'un paiement online. Les défaillances des paiements électroniques constituent une difficulté à ne pas sous-estimer. De nombreux consommateurs sont victimes de problèmes de paiement en ligne. Bien qu'il existe plusieurs méthodes de paiement, telles que e-dinar, les paiements par carte de crédit ou de débit et même le paiement à la livraison, certains échecs de paiement sont dus à une erreur du serveur du site web, à une erreur de la passerelle de paiement ou à des problèmes de mot de passe à usage unique (OTP). Les problèmes techniques déduisent souvent le paiement du compte ou de la carte de l'acheteur, mais le site web ne reçoit pas le paiement.

C'est ainsi que nous nous sommes interrogées sur le moyen de paiement le plus efficace selon les consommateurs et 51% favorisent un paiement en espèces. 24% des consommateurs préfèrent l'utilisation de la carte e-dinar, une solution de paiement facile, sûr et qui peut se faire à tout moment. Elle est aussi mise à la disposition des jeunes qui ne sont pas encore des employés comme les étudiants et les élèves. Le paiement par chèque ou effectuer un virement sont de l'ordre de 13% et 12%, respectivement. Ces pourcentages s'expliquent par le fait que la plupart des répondants sont des étudiants comme nous l'avons souligné dans la Fig. 4.

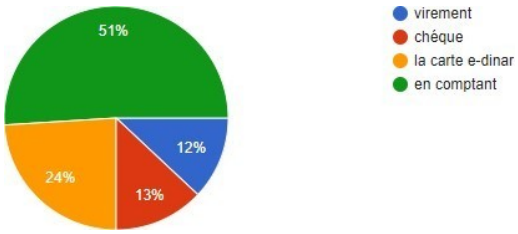



Fig. 8 Le moyen de paiement le plus efficace

Une question importante à soulever est de savoir les préférences des consommateurs par rapport aux canaux de communication du Marketing de contenu. 59.6% des répondants optent pour les sites e-commerce d'après la Fig. 9. [32] ont montré que le niveau de connaissance des consommateurs influence leur adoption du commerce électronique. En d'autres termes, sur le marché du commerce électronique, le niveau de connaissance des consommateurs détermine l'efficacité. Plus les consommateurs sont informés, plus leur recherche d'informations est efficace et diminue le coût de la recherche d'informations. Par conséquent, la possibilité d'utiliser le commerce électronique devient relativement plus élevée.

Facebook joue également un rôle important dan l'intention d'achat en ligne avec 40.4% des répondants favorisent ce canal d'achat. Ce constat s'explique par certains facteurs qui influencent la décision. Le nombre de « j'aime » d'un produit, les partages et les avis dans les commentaires provenant en particulier des amis influencent positivement l'intention d'achat de ce produit en ligne ([33] ; [34]).

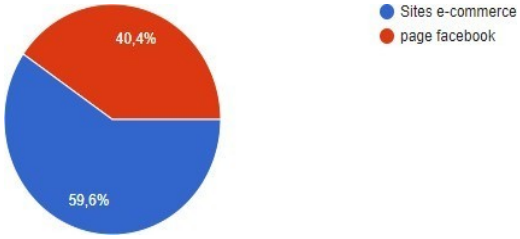



Fig. 9 Le meilleur canal d'achat d'un produit

Nous venons de bien saisir le meilleur canal d'achat d'après les participants au sondage, à savoir le e-commerce. Ce canal sert à augmenter la notoriété de la marque, connue sous le nom de « *Brand awareness* ». Les nouvelles entreprises qui ont lancé des sites de commerce électronique entrent en



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

compétition pour la notoriété de la marque, obligeant les entreprises établies à développer la notoriété de leur marque sur les marchés en ligne grâce au commerce électronique. Ces stratégies les ont aidées à mettre en ligne leurs actifs de marque existants et à repositionner ces actifs pour construire une nouvelle marque grâce à des initiatives de commerce électronique compétitives ([35]).

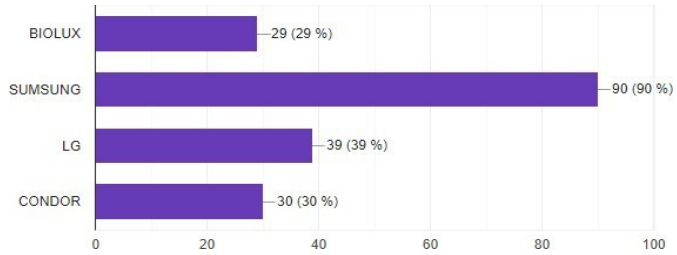



Fig. 10 Les marques connues par les consommateurs

La Fig. 10 indique que la marque SAMSUNG est placée en première position en termes de de notoriété de la marque avec des pourcentages de 90%, contre 39%, 30% et 29% pour les marques LG, CONDOR et BIOLUX, respectivement.

L'alliance parfaite du marketing numérique et de l'innovation a permis à SAMSUNG de s'imposer comme une marque unique et de qualité, digne de la fidélité de ses clients. En développant sa présence sur les médias sociaux, Samsung offre aux clients et aux fidèles de la marque plusieurs occasions de partager leurs expériences avec leur entourage.

Pour entrer en contact avec les différents segments de la population que ses produits ciblent, SAMSUNG a des profils sociaux sur tous les principaux réseaux sociaux, notamment : YouTube (voir Fig. 11), Facebook (Voir Fig. 12), Instagram et Twitter.

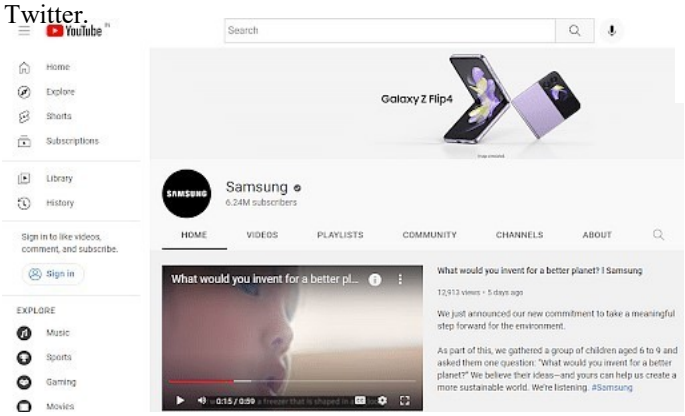



Fig. 11 La chaîne YouTube de SAMSUNG

En résumé, la présence digitale de la marque « SAMSUNG » est remarquable par rapport aux autres marques concurrentes.

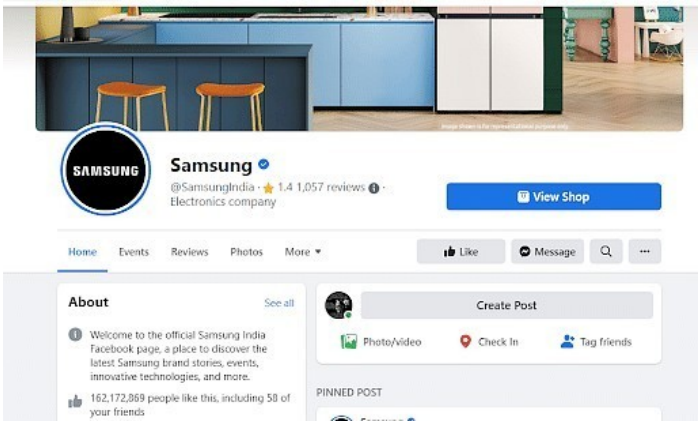



Fig. 12 La page Facebook de la marque SAMSUNG avec 162M de j'aime

La connaissance du produit est le degré de connaissance que les clients ont d'un produit. La première étape de l'achat d'un produit consiste à acquérir la connaissance de son existence. Les informations sur la fonction, les avantages, la qualité, le prix, la compatibilité et la facilité d'utilisation peuvent également être importantes pour une vente. La Fig. 13 fait ressortir des proportions proches l'une à l'autre pour les électroménagers et les produits informatiques (57%) et le pourcentage le plus élevé est dédié aux smartphone et tablettes (66%).

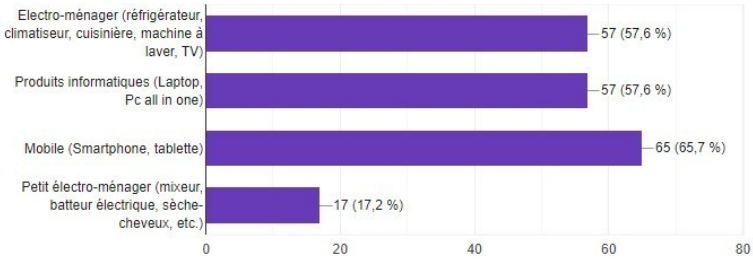



Fig. 13 Les produits connus de SAMSUNG

La notoriété à la marque et la connaissance des produits d'une marque sont souvent considérées comme des conditions préalables à la décision d'achat des consommateurs, car elles représentent le principal facteur d'inclusion d'une marque dans l'ensemble des critères de réflexion.

La notoriété de la marque et de ses produits peut également influencer l'évaluation du risque perçu par les consommateurs et leur confiance dans la décision d'achat, en raison de la familiarité avec la marque et ses caractéristiques ([36]).

Il est plausible donc de trouver que 90.7% des répondants manifestent leur accord d'avoir acheté des produits de la marque « SAMSUNG » (Fig. 14).



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

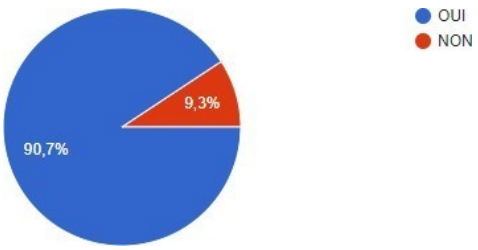



Fig. 14 Achat de la marque SAMSUNG

La Fig. 15 montre que les produits les plus achetés dans l'ordre de pourcentage sont les smartphone (70%), TVs (49.5%) et les tablettes (37.6%).

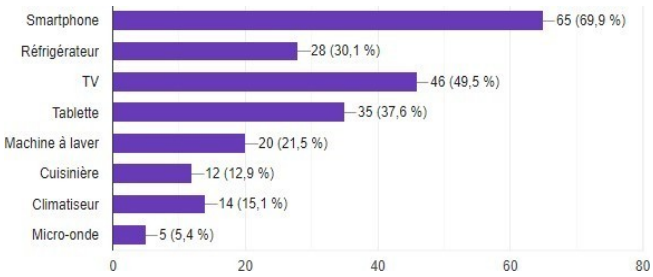



Fig. 15 Les produits achetés de la marque SAMSUNG

L'engouement à l'achat des smartphone SAMSUNG n'est pas étonnant et coïncide avec les observations de International Data Corporation (IDC) selon laquelle SAMSUNG reste le premier vendeur mondial avec 73.6 millions de smartphones expédiés.

*B. Récapitulatif et discussion*

Le Marketing de contenu est un axe de l'Inbound Marketing qui se base sur la diffusion d'un contenu attirant, précieux et instructif pour gagner davantage l'intelligibilité de l'audience lors de la communication avec le public. En d'autres termes, le Marketing de contenu consiste à faire venir les clients à soi. Pour réussir le Marketing de contenu, sept étapes doivent être effectuées (Fig. 16).

Fig. 16 Le Marketing de contenu en 7 points

Ce concept, désormais très attractif et intéressant, présente à la fois des avantages et des inconvénients. [37] identifient cinq principaux avantages et cinq inconvénients que nous résumons dans le Tableau 1.

TABLEAU I
AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU MARKETING DE CONTENU

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| ***Accès gratuit*** : La majorité des sites de médias sociaux, e- commerce sont gratuits pour accéder, créer un profil et publier des informations. | ***Intensité de temps*** **:** Le Marketing de contenu requiert un investissement de temps significatif. |
| ***Interaction sociale*** : Les consommateurs accordent plus d'attention aux conseils et informations partagés en ligne. | ***Questions relatives aux marques et aux droits d'auteur*** : Les entreprises doivent surveiller leurs propresmédias sociaux ainsi que les plates-formes de médias sociaux de tiers afin de s'assurer que les personnes qui fournissent du contenu par le biais de ces médias n'abusent pas de leur propriété intellectuelle. |
| ***Interactivité*** : Une interaction centrée sur l'utilisateur avec des machines, des messages ou d'autres utilisateurs, axée sur l'aspect expérientiel du processus de mise en réseau. | ***Questions de confiance, de confidentialité et de sécurité*** : L'exposition des entreprises à la responsabilité liée à la collecte, à l'utilisation et à la conservation des données personnelles. |
| ***Marché ciblé*** : Cibler les publicset les consommateurs en fonctiondes intérêts personnels des utilisateurs du site et de ce que leurs amis aiment. | ***Contenu généré par l'utilisateur*** : Tout type de contenu qui a été créé et diffusépar des fans. Solliciter du contenu généré par les utilisateurs dans le cadre d'une stratégie de marketing comporte un certain risque de responsabilité juridique pour le contenu créé par une personne participant à la campagne. |
| ***Service à la clientèle*** : Des liens vers des questions fréquemment posées (FAQ) et des liens vers des représentants en ligne sont utiles pour aider les clients dans le processus de sélection ou d'achat. L'utilisation d'un numérode téléphone gratuit pour les clients devrait être envisagée. | ***Rétroactions négatives*** : Les avis, images et tags sur les produits générés par les consommateurs, qui constituent une source d'information précieuse pour les clients qui choisissent un produit en ligne. |

Le Marketing de contenu jour un rôle crucial dans la prise de décision d'achat en ligne. Cette dernière présente également des avantages et inconvénients.

*1) Avantages :*

- Les achats peuvent se faire à partir de n'importe où : de la maison, de l'autobus ou du travail. Le



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

consommateur n'a même pas besoin de sortir de chez-lui et ils seront livrés directement chez-lui.

- Aucun besoin de savoir les heures d'ouvertures des boutiques ; l'achat en ligne permet aux clients de magasiner à toute heure.
- Les choix sont beaucoup plus diversifiés en ligne qu'en boutique. Sur un même site, il est possible de trouver des articles extrêmement variés.
- La comparaison de prix d'un même produit entre différents sites est beaucoup plus facile à faire qu'entre différentes boutiques.
- L'accès au produit seconde main. Plusieurs sites offrent des produits de seconde main de très bonne qualité. Ce que l'on retrouve moins facilement en magasin, à moins de se présenter dans une boutique spécialisée.
- Lors de recherche de produits sur Internet, les consommateurs accès aux commentaires d'autres internautes concernant les produits. Cela leur permet d'avoir une bonne opinion du produit qu'ils s'apprêtent à acheter.

*2) Inconvénients :*

- Il y a un délai de livraison.
- Il est difficile de juger un produit par une simple photographie de celui-ci.
- Le coût de livraison pour un item peut parfois être plus élevé que le produit lui-même.
- Le danger des sites qui ne sont pas sécurisés. Afin de s'assurer qu'un site internet est sécuritaire, il faut vérifier qu'une clé ou un cadenas se trouve à la gauche de son URL. Il faut vérifier également que l'URL commence par "https".

Il convient de noter que la crise de Covid-19 a amorcé aussi la digitalisation et l'orientation vers des actions en ligne. L'émergence du COVID-19 et sa transformation en pandémie a modifié les habitudes de consommation des Tunisiens.

De nombreuses mesures sanitaires et sécuritaires ont freiné l'accès aux commerces traditionnels : Fermeture, couvre-feu, etc. Selon MDWB, 30% des internautes tunisiens ont acheté en ligne pendant le COVID-19, 84% sont des e-acheteurs avant COVID et 16% ont acheté exclusivement pendant la période pandémique.

Globalement, 69% des e-acheteurs sont satisfaits de leur expérience d'achat. En revanche, 27% des nouveaux acheteurs ne sont pas satisfaits de leur première expérience d'achat en ligne. L'achat en ligne est motivé par plusieurs raisons, à savoir, éviter le déplacement, éviter le risque de contamination et échapper à la file d'attente.

## V. Conclusions

Le marketing de contenu est une stratégie qui consiste à créer du contenu pour une marque en utilisant Internet comme plateforme. Selon une étude récente du CMI (Communication Marketing Intégrée), cette stratégie a permis d'accroître efficacement l'engagement de 72 % des spécialistes du marketing, et elle est connue pour être un effort à long terme qui peut apporter des résultats bénéfiques à toute entreprise pour les années à venir. Cette stratégie, dès lors, est fortement encouragée.

Notre méthodologie empirique présente toutefois certaines limites. Il est évident que le questionnaire atteint les gens de façon rapide et il est moins couteux par comparaison à d'autres méthodes comme les jeux expérimentaux, les entrevues. Il permet aussi de préserver l'anonymat des répondants, mais il existe des risques liés à l'interprétation et au degré de compréhension de certaines questions, qui dépendent des facteurs cognitifs. Nous identifions aussi la lassitude à l'égard du questionnaire au cas où il comporte un nombre élevé de questions.

Certaines perspectives de recherche suite à ce travail sont proposées et incluent l'augmentation davantage du nombre de répondants, le développement de la zone géographique, nous focaliser sur d'autres marques concurrentes à « SAMSUNG » et en parlant de la concurrence, la compétition amène les entreprises à adopter de nouvelles politiques pour favoriser la fidélité des clients. Dans ce contexte, le Marketing de contenu peut avoir des effets positifs sur l'engagement et la confiance des clients comme nous l'avons déjà signalé. Notre recherche future pourrait s'intéresser à l'évaluation empirique de la relation entre le marketing de contenu et la satisfaction et la fidélité des clients, qui, à leur tour, auront un impact sur la décision d'achat en ligne, et ce en fructifiant le questionnaire par l'ajout de questions pointues sur des facteurs psychologiques et comportementaux (émotion, motivation, confiance, satisfaction, déception, évènements exceptionnels tels que les crises, etc.) qui feront l'objet d'un test via des analyses de corrélation et de régression multiple.

## Remerciements

Les auteurs sont reconnaissants aux répondants du questionnaire et à DMCOM Company pour l'accueil du deuxième auteur. Un grand merci va à Madame Sarah Mlayeh (CEO de DMCOM Company) pour son encadrement, sa disponibilité et son sens de coopération.

## References

[1] S. Vinerean, "Content marketing strategy," *Expert Journal of Marketing*, vol. 5, no. 2, pp. 92–98, 2017.

[2] J. Berger and K. L. Milkman, "What makes online content viral?," *J. Mark. Res.*, vol. 49, no. 2, pp. 192–205, 2012.

[3] *Contentmarketinginstitute.com*. [Online]. Available: http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/. [Accessed: 14-Dec-2022].

[4] A. Jutkowitz, "The Content Marketing Revolution," *Harvard Business Review*, 2014.

[5] L. P. Baltes, "Content marketing-the fundamental tool of digital marketing," *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, vol. 8, no. 2, 2015.

*[6]* J. Rowley, "Understanding digital content marketing," *J. Mark.*



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

*Manag.*, vol. 24, no. 5–6, pp. 517–540, 2008.

[7] J. Pulizzi, "The rise of storytelling as the new marketing," *Publ. Res. Q.*, vol. 28, no. 2, pp. 116–123, 2012.

[8] A. S. Ajina, "The role of content marketing in enhancing customer loyalty: an empirical study on private hospitals in Saudi Arabia," *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 71–84, 2019.

[9] K. P. W. D. R. Weerasinghe, "Impact of content marketing towards the customer online engagement," *International Journal of Business, Economics and Management*, vol. 2, no. 3, pp. 217–2018, 2019.

[10] C. Lou and Q. Xie, "Something social, something entertaining? Howdigital content marketing augments consumer experience and brand loyalty," *Int. J. Advert.*, vol. 40, no. 3, pp. 376–402, 2021.

[11] M. Ayele, *Effect of Content Marketing on Brand loyalty mediated by Consumer Online Engagement: The Case of Hewlett Packard Company in Ethiopia (Doctoral dissertation)*. ST. MARY'S UNIVERSITY, 2021.

[12] M. D. Rifaldi and V. Gaffar, "Effect of Content Marketing, Customer Engagement, and Brand Trust on Brand Loyalty (Surveyon users of the "Bareksa)," *Digital Investment Platform). BudapestInternational Research and Critics Institute-Journal (BIRCI- Journal)*, vol. 5, no. 4, pp. 30904–30917, 2022.

[13] S. Ansari, G. Ansari, M. U. Ghori, and A. G. Kazi, "Impact of brand awareness and social media content marketing on consumer purchase decision," *Journal of Public Value and Administration Insights*, vol. 2, no. 2, pp. 5–10, 2019.

[14] M. Dehghani and M. Tumer, "A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers," *Comput. Human Behav.*, vol. 49, pp. 597–600, 2015.

[15] D. Kim, *Vlog as a Branding Tool: How to Build a Brand with aVideo Blog in Social Media*. 2017.

[16] M. N. Hajli, "A study of the impact of social media on consumers," *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 56, no. 3, pp.387–404, 2014.

[17] C. W. Lamb, J. F. Hair, and C. Mcdaniel, *Marketing 4. Cengage Learning*. 2010.

[18] B. Gogoi, "Study of antecedents of purchase intention and its effect on brand loyalty of private label brand of appare," *International Journal of Sales & Marketing*, vol. 3, no. 2, pp. 73–86, 2013.

[19] M. Jamali and R. Khan, "The impact of consumer interaction on social media on brand awareness and purchase intention! Case study of Samsung," *Journal of Marketing*, 2018.

[20] M. Abzari, R. A. Ghassemi, and L. N. Vosta, "Analysing the effect of social media on brand attitude and purchase intention: The case of Iran khodro company," *Procedia Soc. Behav. Sci.*, vol. 143, pp. 822–826, 2014.

[21] A. L. I. Zulqurnain, M. A. Shabbir, M. Rauf, and A. Hussain, "To assess the impact of social media marketing on consumer perception," *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, vol. 6, no. 3, pp. 69–77, 2016.

[22] F. Ardiansyah and E. Sarwoko, "How social media marketinginfluences consumers purchase decision: A mediation analysis ofbrand awareness," *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, vol. 17, no. 2, pp. 156–168, 2020.

[23] N. Kaiso-Kantilla, "Digital Content Marketing: A Litterature Synthesis"," *Journal of Marketing Management*, vol. 20, pp. 45–65, 2004.

[24] S. Lydeard, "The questionnaire as a research tool," *Fam. Pract.*, vol.8, no. 1, pp. 84–91, 1991.

[25] B. Jack and A. M. Clarke, "The purpose and use of questionnaires in research," *Prof. Nurse*, vol. 14, no. 3, pp. 176–179, 1998.

[26] M. Patten, *Questionnaire research: A practical guide*, 2nd ed.London, England: Routledge, 2016.

[27] G. Mcgibbon, "How to make a questionnaire work," *Nursing times*,vol. 93, no. 23, pp. 46–48, 1997.

[28] G. [28] Marshall, "The purpose, design and administration of a questionnaire for data collection," *Radiography*, vol. 11, no. 2, 2005.

[29] J. Rattray and M. C. Jones, "Essential elements of questionnaire design and development," *J. Clin. Nurs.*, vol. 16, no. 2, pp. 234–243,2007.

[30] A. Aballéa, "Étude sur la génération Z : usage d'Internet et desréseaux sociaux, centres d'intérêt," 2021. .

[31] S. Said, J. Kamase, H. Ella, A. Rachman, and T. Dunggio, "Big data and content marketing on purchase decisions online in Indonesia," *American Journal of Economics and Business Management*, vol. 3, no. 1, pp. 168–177, 2020.

[32] Y.-S. Sohn and K. H. Ahn, "Theoretical and empirical research on the impacts of consumer knowledge on adoption of e-commerce market," *Korean Marketing Review*, vol. 14, no. 1, pp. 75–91, 1999.

[33] L. Harris and C. Dennis, "Engaging customers on Facebook: Challenges for e-retailers: Engaging customers on Facebook," *J. consum. behav.*, vol. 10, no. 6, pp. 338–346, 2011.

[34] Richard, J., & Guppy, S., "Facebook: Investigating the influence onconsumer purchase intention," 2014.

[35] S. Mohapatra, "E-Commerce Portal Design Strategy," in *Springer Texts in Business and Economics*, Boston, MA: Springer US, 2013,pp. 189–219.

[36] O. I. Moisescu, "The importance of Brand awareness in Consumer's buying decision and perceived risk assessment," *Management & Marketing-Craiova*, no. 1, pp. 103–110, 2009.

[37] R. Nadaraja and R. Yazdanifard, "Social media marketing: advantages and disadvantages," pp. 1–10, 2013.

[38] B. Monica and R. Balaåÿ, "Social media marketing to increase brandawareness," *Journal of Economics and Business Research*, vol. 20, no. 2, pp. 155–164, 2014.

## ANNEX
## E 1

Le questionnaire est disponible dans le lien suivant :
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe9VDnWMyiP5l7labgSu1wYtSWBHG8d26DsTOtwoxQml1zmUg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0

# Les critères d'analyse de la performance d'une entreprise

Samira SIFER[#1], Amel GUEHAIRIA [*2], Hassiba DJEMA[#3]

[#]*Ecole des Hautes Etudes commerciales & LIRUE*
*Algérie*
[1]sifer.samira.enssea@gmail.com
[3]djemaa_hassiba@yahoo.fr

[*]*Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée (ENSSEA) & LIRUE*
*Algérie*
[2]ameguehairia@gmail.com

***Résumé*— Cet article traite la question de la définition de la performance dans ses cadres généraux conceptuel, managérial et gestionnaire. En effet, la définition de la performance diffère au sein des entreprises et même d'une entreprise à l'autre suite à la diversité des objectifs, des moyens et même des résultats. La performance englobe différentes notions, ainsi, il est important de mettre en exergue les éléments clés qui aident à l'analyser. Au final nous avons tenu de résumer la performance au terme de ce qui la construit.**

***Mots clés*—Performance économique – Performance sociale - Tableau de bord.**

## INTRODUCTION

Plusieurs critères permettent d'analyser et de vérifier la performance au sein d'une entreprise. En revanche, le concept de performance est généralement difficile à circonscrire, il est général et englobe l'ensemble des notions d'efficience, d'efficacité, d'équité ainsi que d'autres notions de rendement, de productivité, de qualité et de service. Ces derniers sont considérés comme des notions de sous-dimensions de la performance [1].

*« La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs »* [2]. En outre, « *La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit »* [3]. Ce qui parait insuffisant au point de vue d'une notion plus complexe qui est la performance.

Cependant, face à la multitude et à la multiplicité des critères permettant l'évaluation et la définition de la performance au sein d'une entreprise, comment pourrons nous définir la performance en un seul mot ? Quel sont les meilleurs critères les mieux adaptés et révélateurs par excellence des résultats de la performance d'une entreprise ? Par-ailleurs, comment les organiser, de façon conjoncturelle, à des fins d'audit, pour mieux poursuivre les résultats et les constats futurs de la performance au sein d'une entreprise ?

**Afin de répondre aux questions problématiques de cet article, nous commencerons d'abord par la définition de la performance au sein d'une entreprises, nous discuterons par la suite des différentes approches et modèles de performance. Un passage à la distinction entre les trois piliers de la performance va faire part d'un autre titre lié à la performance économique et à la performance sociale dans un environnement adapté et garant d'un développement durable.**

## I. DEFINITION : LA PERFORMANCE (UN CONSTRUIT)

*« Le terme ' performance ' est apparu vers le XIIIème siècle. Il définit l'accomplissement d'une action. Au fil du temps sa définition est devenue plus large »*[1] : elle est le résultat d'une action ou encore une mesure d'un processus de réalisation [4]-[5].

En matière de management, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels [2] . Selon Bourguignon, elle dépend d'un référent : celui de l'objectif (ou but) d'un organisme, elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples et elle *« est un sous ensemble d'actions »*. Bourguignon la définit aussi selon deux sens a) dans un sens strict : *« elle est l'effet, le résultat de l'action »* ; b) dans un sens large ou d'une approche systémique : *« elle est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif »* [8]. Il indique aussi que la performance *« est subjective car c'est le produit de*

[1] Ici, L'auteur (L. Escaffre en référence [5]) s'est référé à la source : Trésor de la langue française, Gallimard/CNRS – 1988 et Shorter Oxford English Dictionary, Oxford Clarendon Press – 1973.

[2] Ainsi « *Mowday et al., (1982 :27) définissent l'engagement organisationnel comme ' le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre '* » [9].

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

*l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait »* [8].

En effet, la performance n'est pas une abstraction de faits observables, directement observables ou aisément mesurables. Ce qui fait de la performance un construit, mais non pas un concept. Comme pour De La Villarmois qui s'est référé aux travaux de Quinn et Rohrbaugh *« certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des évènements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir de concepts moins abstraits. Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance »* [10]-[11].

De manière plus générale : *« La performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus »* [2].

La performance demeure une notion complexe, son appréhension dépend de plusieurs éléments (internes et externes) extrêmement reliés entre eux [12].

**Nous verrons, dans le prochain titre de cet article, les différents courants permettant l'évaluation de la performance, ces approches perçues par un ensemble de modèle permettent de définir la performance, chacune dans son contexte.**

## II. EVALUER LA PERFORMANCE

*« L'évaluation des performances, c'est la mesure des écarts entre les compétences attendues et celles acquises »* [13]. L'évaluation de la performance permet d'apprendre de nouvelles connaissances, de nouveaux comportements, et de les mettre en pratique [13]- [14].

**En effet, la mesure de la performance doit permettre de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix de politique et sur l'efficience des choix de gestion [3].**

De plus, en rapprochant la définition de la notion de la performance au construit, De La Villarmois indique que *« L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit »*. **Il s'agit des indicateurs, en citant la productivité et la croissance du capital, en faisant référence à la performance économique. [15]-[10].**

Dans ce contexte, l'analyse de la performance entraine un développement des modèles dont chacun renvoi à de différents critères, ce qui explique la performance sous des différentes visions.

### *A. Modèles et critères de la performance :*

**Les différentes approches et les sources de la performance sont distinguées par Matmati, selondeux courants :**

*1) Le premier courant :* il appartient à l'école des économistes et des stratèges et explique la performance par des facteurs externes (comme les caractéristiques économiques du secteur ; la technologie ; la position de l'entreprise dans le marché) ;

*2) Le second courant :* il est guidé par les tenants de la théorie des organisations pour qui la performance résulterait des facteurs internes à l'organisation (comme l'utilisation optimale des ressources humaines ; création de bonnes conditions de travail ; climat social favorable), [16]-[12].

### *B. Modèles de performance unidimensionnels :*

Boucha dans son article "Analyse Des Modèles De Performance" a résumé un ensemble de modèles de performance unidimensionnels en se référant à KAPLAN et NORTHON (2001), GOND (2003), BARET (2006 ) et BARNEY (1995) ces modèles sont relatifs au différents types d'organisme, nous citons :

*1) Modèles des objectifs rationnels :* la performance est relative à l'atteinte des objectifs, elle renvoie à l'efficience économique : l'efficience technique et l'efficience allocative. La production est à moindre coût, il s'agit ici de la rationalisation des dépenses.

*2) Modèles des ressources :* c'est la capacité de l'organisation à s'approprier des ressources nécessaires à sa survie et à son bon fonctionnement (recrutement, subventions, compétences), elle s'évalue en fonction de ce qu'elle est capable de faire, et non pas en fonction de ce qu'elle a réalisé. Plus les ressources sont importantes plus l'organisation est performante. Sous une conviction de faire face au risque de rareté.

*3) Modèles des relations humaines :* la performance est la capacité de l'organisation à satisfaire les parties prenantes sous des critères abordant le climat social.

*4) Dans les modèles des processus internes :* la performance se réfère au respect des normes de production. *Deux modèles sont distingués :*

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

*a) Modèles de type procéduriers* : la performance se focalise sur les moyens et non pas sur les résultats qui sont difficiles à être évalués. En précisant les dispositifs à établir (le qui, le quoi le comment, quand), c'est la satisfaction et le respect de ces dispositifs qui aboutissent à acquérir de bons résultats, sous cette vision ;

*b) Modèles décisionnels :* la performance se base sur la coordination interne à savoir le degré d'information, de contrôle et de suivi des activités à l'intérieur de l'organisation et sur la validité de prise de décision. Il s'agit de définir clairement les rôles et les tâches de chaque membre de l'organisation [11].

**La définition de la performance est soumise alors à la perception des modèles cités ci-dessus. Ainsi, ces différents modèles à leurs démarches et résultatsse complètent. D'où l'intérêt de les intégrer dans un tableau de Bord.**

## III. TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

La construction d'un tableau de Bord est l'une des formes d'évaluation qui relève de la performance organisationnelle. L'exemple le plus adapté est le tableau équilibré 'Balanced Score Card (BSC)' développé par le professeur Robert Kaplan et le consultant David Norton. Le BSC est un ensemble de perspectives intégrés de mesure de performance organisées autour de quatre perspectives différentes : financière, client, processus interne, innovation et apprentissage[3] [17]-[18].

*1) Perspective Financière* : D'une part, cette perspective a pour but de détecter ce qui permet la rentabilité de l'entreprise et d'autre part, de signaler les éléments qui entravent ou empêchent cette rentabilité.

*2) Perspective Client :* permet de mesurer le degré de satisfaction des clients et les facteurs qui assurent leur fidélité ou la pérennité de la demande dans le temps.

*3) Processus interne :* les indicateurs de cette perspective mesurent l'impact des décisions liées aux facteurs-clés de création de valeur de l'entreprise pour satisfaire ses clients.

*4) Apprentissage et Innovation : au terme de cette perspective, les indicateurs doivent renseigner sur les* talents et les capacités internes pour la création de valeur pour les clients par l'innovation.

Il en ressort que chaque entreprise peut créer, à sa façon, son propre tableau. Selon Kaplan et Norton, la mise en œuvre d'un tableau prospectif est distinctive, elle est relative au caractère de l'entreprise, chaque entreprise se distingue de l'autre par ses propres priorités stratégiques, ce sont ces priorités qui rentrent en jeux dans la définition de ces indicateurs de performance intégrants sa propre évaluation dans son propre tableau prospectif [19]. Ceci constitue un argument fort au terme du 'construit' attribué à la notion et à la définition de la performance dans notre présent article.

Ainsi, "*Les système de mesures traditionnels ne suffisent plus car ils sont le plus souvent passéistes car les indicateurs sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas d'apprécier les évolutions en cours, ou de mesurer l'avancement d'une stratégie*" [18].

Par ailleurs, certains auteurs ont développé quelques critiques vis-à-vis du tableau de bord BSC suite au manque de la prise en considération des éléments extrêmes qui impact la production et le mécanisme de l'entreprise en elle-même. Alors que les éléments externes et environnementaux sont considérés comme un des piliers de la performance, nous abordons ce point dans le prochain titre de cet article. [20]-[18].

## IV. Performances économique et sociale dans un environnement adapté

La performance économique est obtenue par la minimisation du social, perçue sous ses aspects strictement « coût » [21]. Mais il faut admettre que l'efficience économique et la performance sociale se complètent. De plus, sans la responsabilité vis à vis de l'environnement, pas de performance sociale (attirer ou maintenir des ressources humaines) et pas d'efficience économique, [22].
*« Pas d'efficience économique, sans le sentiment d'appartenance à une même organisation, pas de performance sociale ni d'efficience économique »* [22]. La relation entre ces trois critères est systémique. Ils doivent être atteints conjointement : un environnement bien adapté, une performance économique et une performance sociale [22].
C'est dans cette optique que s'intègre la performance globale et c'est la raison pour laquelle « *La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargie pour prendre en compte la 'responsabilité sociale' ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes* » [23].
Renaud et Berland ont développé ce point dans leur article " Mesure de la performance globale des entreprises ".
De façon générale, la performance globale doit mettre en évidence six critères[4] , comme suit :

*1) La pertinence du projet* : elle est relative à l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à divers moments clés : lors de sa conception et lors de ses évaluations.

[3] La phrase de *Henry Ford* qui dit que *'Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre'* résume la philosophie du *'Balanced Sorecard'* développé par Kaplan et Norton [18].

[4] Disponible sur : https://www.eval.fr/



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

*2) La cohérence* : permet de vérifier la réponse du projet au besoin ciblé dans un environnement concurrentiel ou complémentaire.

*3) L'efficacité* : pour mettre au clair les réalisations obtenues par rapport aux objectif tracés.

*4) L'efficience*[5] : pour mettre en relation les objectifs et les moyens à moindre coût.

*5) L'impact :* l'analyse de l'impact est réalisable à moyen et à long terme, elle permet de déduire les résultats futurs sous différents plan économique, social, etc. cette analyse doit être précédé par des tests de causalité entre les facteurs supposés de cause et le résultat attendu du projet.

*6) La durabilité (pérennité, viabilité) :* cette mesure vérifie la pérennité de l'entreprise dans le temps en cas d'obstacle future. Ce critère est lié à tout un environnement économique, social, etc.

En outre, la performance globale doit donc renseigner sur les éléments clés qui assurent la pérennité de l'entreprise[6]. La prise en compte de la croissance économique au sein des entreprises doit se joindre à un environnement adapté, ceci permet la viabilité et la pérennité de l'entreprise à long terme. Ainsi assurer l'équité entre employés et entre employeurs encourage toutes les parties prenantes au développement de l'entreprise.

## V. Conclusion

L'évaluation de la performance est un diagnostic qui permet une ouverture de pensée ou de réflexions objectives, en vue d'une éventuelle amélioration en termes de moyens ou d'opportunités et la réalisation des objectifs.
La notion de la performance reste relativement liée aux spécificités de l'entreprise, ses objectifs, ses ressources et moyens ainsi que ses résultats, et ce dans un environnement adapté garant de son évolution. Cette formulation nécessite un processus de développement qui s'intègre sur un plan de court, de moyen et de long terme. Au final, la notion du construit constitue le résultat accordé à la définition de la performance dans notre présent article.

## REFERENCES

[1] F. Champagne, A.P. Contandriopoulos, J. Picot-Touché, F. Béland, and H. Nguyen, "Un cadre d'évaluation globale de la performance des systèmes de services de santé : Le modèle EGIPSS,". Univ. of Montréal, Québec, Le Conseil de la santé et du bien-être, doi:2-550-45870-2, 2005.

[2] P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2ème éd., Québec, Canada : Presses de l'université de Québec, 1999.

[3] *V. Galdemar, L. Gilles, MO. Simon, Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales. sont-ils pertinents ?, France, crédoc 2012, Vol. 299.*

[4] B. Martory, Contrôle de Gestion sociale,Vuibert, 1990.

[5] L. Escaffre. "Les Informations Sur La Performance Contenues Dans Les Rapports De Gestion : Etude Exploratoire". 21ème Congres De L'afc, France. pp.CD-Rom. ⟨halshs-00587453⟩, 2000.

[6] Gallimard, Trésor de la langue française, CNRS – 1988.

[7] Shorter Oxford English Dictionary, Oxford Clarendon Press – 1973.

[8] A. Bourguignon, "Peut-on définir la performance ?", *Revue Française de Comptabilité*, n°269, pp. 61-65, 1995.

[9] E. Gara, C. Gaha. "L'influence de la citoyenneté d'entreprise sur la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel," Univ. of Audit social Maroc, Merrakech, *Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, J.-M. Peretti, & J.-L. Cerdin, Éds, 2005,*p 377.

[10] O. De la villarmois, "Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art," Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, 2001.

[11] N. Boucha, "Analyse Des Modeles De Performance" *Revue Des Sciences Commerciales.,* vol. Numéro Spécial 02, pp. 06-12, 2017.

[12] L. Benraiss, O.Boujena, L.Tahssai. "Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise," Univ. of Audit social Maroc, Merrakech, *Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, J.-M. Peretti, & J.-L. Cerdin, Éds, 2005,* p 123.

[13] A. Finot, *Développer l'employabilité, 1ère* éd., Paris: INSEP CONSULTING, 2000.

[14] F. BADER. "Le développement de l'employabilité des Agents de Maîtrise", Univ. of Audit social Maroc, Merrakech, *Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, J.-M. Peretti, & J.-L. Cerdin, Éds, 2005.*

[15] R. E. QUINN, J. ROHRBAUGH, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria". *Management Science.*, vol. 29, pp. 363-377, 1983.

[16] M. Matmati, "Les enjeux de l'intranet dans la GRH, Actes du XIIe congrès de l'AGRH, thème : La GRH dans/et/ou la société de l'information;" actes du XIIe congres de l'AGRH M, vol 2, 2001, p 986.

[17] R. Kaplan, D. Norton, Ed., *Harward Business Review* : *The Balanced Scorecard-Measures that drives performance*, 1992.

[18] A. Baaziz, M. Khelil, M. "Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance: Cas de la Division Forage" *Sonatrach* of Oran, *JST'7.* hal-00824497, 2006.

[19] R. Kaplan et D Norton, "le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance", dans Harvard Business Review, "Les systèmes de mesure de la performance", Editions d'Organisation. 1999, p.156.

[20] A. Atkinson, JH. Waterhouse et Robert B. Wells. "Une approche des parties prenantes pour la mesure du rendement stratégique," *Sloan Management Review.,* vol. 38, pp. 25-37, 1997.

[21] M. Baayoud. "La redéfinition d'articulation entre l'économie et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale," Univ. of Audit social Maroc, Merrakech, *Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, J.-M. Peretti, & J.-L. Cerdin, Éds, 2005,* p 53.

[22] I. Bracquemond, J. De Person. "Le principe de la subsidiarité appliqué au management de l'organisation : un levier pour conjuguer les performances sociales et économiques," Univ. of Audit social Maroc, Merrakech, *Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, J.-M. Peretti, & J.-L. Cerdin, Éds, 2005,* p 209.

[23] A. Renaud, N. Berland, "Mesure De La Performance Globale Des Entreprises," in Poitiers, France, 2010, paper Id: halshs-00544875, p.154.

[24] *(2022) Centre de ressources en évaluation. Les critères d'évaluation – EVAL:* https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/

[25] P. Gibert, *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques,* Les Editions d'organisation, Indiana, 1980.

[26] S. Guillaume, *Les critères SMART pour un objectif sur mesure ! : La méthode intelligente du manager*, Édition Kindle, Paris, Gestion et marketing,

[27] P. Veyrat (2022) Quels sont les principaux types d'indicateurs de performance ? Exemples de KPI : https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/ 2015

[5] Voir le triangle de Patrick Gibert (1980).

[6] L'exemple le plus connu pour le choix des indicateurs au seins des entreprises repose ainsi sur les critères SMART [26], tout en renseignant les KPI voir : https://www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/



ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

# EVALUATION DE LA FONCTION ET DES PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES PME ET PMI ALGERIENNES.

**BOUKROUH Adel : Maître de Conférences à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC Kolea Algérie)**

**E-mail : boukrouh_adel@yahoo.fr**

**Mots clés :** intelligence économique, évaluation, PME et PMI

**Résumé :** Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, les performances de la fonction intelligence économique doivent être évaluées. Cette évaluation porte principalement sur la maîtrise des pratiques relatives à la recherche, à l'analyse et à la diffusion de l'information.

## Introduction

Après avoir dépassé l'effet de mode dans les entreprises occidentales, l'intelligenceéconomique a évolué au stade de « fonction » comme toute autre fonction dans ces entreprises, et elle fait désormais partie de leur culture.

EnAlgérie, les PME et PME ont pris conscience de l'importance de l'intelligence économique ; il est nécessaire aujourd'hui de procéder à son évaluation en tant que fonction et en tant qu'ensemble de pratiques de plus en plus adoptées.

Cette évaluation est bénéfique aux PME et PMI algériennes à plus d'un titre :

Tout d'abord, cette évaluation permettra demesurer les capacités de ces entreprises ainsi que leurs forces et leurs faiblesses en matière d'intelligence économique.

Elle permettra aussi de mieux cerner les besoins des dirigeants de ces entreprises enmatière d'informations et d'intelligenceéconomique. Ce qui permettra d'optimiser l'utilisation des ressources en se focalisant sur les objectifs prioritaires.

Une telle évaluation permettra dedéterminer avec une plus grande précision la portée de l'intelligence économiqueadoptée actuellement afin d'effectuer les ajustements nécessaires pour une meilleure performance.

L'évaluation permettra aussi d'éviter le piège de la surinformation. En effet, de nombreux managers sombrent dans lepiège de « je veux tout savoir » ; or la crise actuellement n'est pas le manque d'information, bien au contraire, lesinformations utiles sont noyées dans unemasse interminable d'informations moinspertinentes.

Afin d'atteindre les objectifs cités ci-haut, notre étude va porter sur un certain nombrede paramètres qui portent à la fois sur la

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

fonction « intelligence économique » ainsique sur les pratiques et les activités relatives à celle-ci

**Revue de la littérature :**

L'intelligence économique est souvent définie d'une manière imprécise, ceci est dû certainement au fait que le concept soit relativement récent. La littérature est pleine de définitions vagues mettant en relief l'impact de l'intelligence économique sur la compétitivité des entreprises et sa différence avec l'espionnage industriel. A noter que les théoriciens se sont focalisés sur lapromotion du concept au détriment de sa définition et la détermination de ses pratiques[1].

L'intelligence économique est définiecomme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût[2].

La SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals)[3] définit l'intelligence économique comme étant : «un programme organisé et éthique de collecte, d'analyse et de gestion de l'information externe qui peut affecter les plans, les décisions et les opérations de l'entreprise. Autrement dit, l'intelligence économique est un processus d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par une meilleure compréhension des concurrents et de l'environnement ».

Selon Kahaner[4]« l'intelligence économique est un programme organisé de collecte, d'analyse d'informations sur les activités des concurrents et sur lestendances générales du marché dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ».

La littérature compte de nombreuses définitions de l'intelligence économique, les problèmes de définition ont pour origines principales la multitude des termes utilisés pour désigner les activités de recherche et d'analyse des informations. Aussi la traduction de l'anglais du terme « intelligence » qui est souvent associé à l'espionnage et donc à des pratiques illicites. Enfin, il est à signaler que la majorité des recherches francophonesmatière d'intelligence économique ont traité le sujet d'une perspective qui répond aux attentes de l'Etat et son rôle dans la démarche, ceci vient du fait que le commanditaire des principaux rapports sur l'intelligence économique en France était l'Etat (le premier ministre) [1].

Les PME et mes PMI ont tendance à piloter les activités relatives à l'intelligenceéconomique d'une manière informelle (Groum & David 2001[5], Fleisher2001[6], Miller 2000[7]). Ceci est dû au fait que les entrepreneurs ainsi que les

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

managers estiment que la mise en placed'une fonction intelligence économiquenécessite des investissements lourds, notamment en ressources humaines et en infrastructures technologiques. Une étudemenée au Royaume Uni par Wright, Pickton et Callow (2002)[8] affirme quel'intelligence économique est perçu comme une activité qui exige des investissements importants en matière deressources humaines et financières ; raison pour laquelle sa mise en place dans les PME n'est pas possible du point de vue de ses dirigeants. En revanche, lesentrepreneurs et les managers sont conscients des apports potentiels de l'intelligence économique à leurs entreprises. De ce qui précède, il devient normal de constater que les activités relatives à l'intelligence économique sont menées par le manager/entrepreneur (Varughese & Buchwitz 2003[9], Bergeron& Hiller 2002[10]).

Au-delà des moyens humains, matériels et financiers, les pratiques de l'intelligence économique sont considérablement influencées par les managers/entrepreneurs. La perception de ces derniers, leurs personnalités et leurs attitudes ont un impact considérable sur la manière dont l'intelligence économique estpilotée en entreprise (Groom & David 2001 [5], Tarraf & Molz 2006 [11]).

Tarraf et Molz (2006) [11] ajoutent quepour les PME/PMI comme pour les grandes entreprises, chaque secteur d'activité fonctionne suivant un « business model » différent et ce model va influencer tous les aspects du management de ces entreprises et la perception de leur environnement.

**Caractéristiquesde l'échantillon et méthodologie de l'étude :**

Cette étude s'inscrit dans une démarche plus globale qui comporte deux volets ; le premier traite la détermination des besoins en formation en intelligence économiquepour les PME et PMI algériennes quant au présent volet qui est le second, il a été consacré à l'évaluation de la fonction et des pratiques de l'intelligence économique dans les PME et PMI algériennes.

Pour la détermination de la population cible et la constitution de notre échantillon,nous nous sommes référés à la définition des PME/PMI dans la réglementation algérienne. La loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME), définit dans son article05 la PME, quel que soit son statutjuridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;
- et qui respecte le critère d'indépendance (l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.).

Après la conception du questionnaire, nousavons fait appel à une entreprise spécialisée dans le marketing digital pour son administration par e-mail. Cette entreprise assure entre autres :

- le marketing automation ;

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

- emailing automatique et personnalisé
- retargeting réseaux sociaux …

Sur la base de la définition de la PME citéeci-haut, et à partir de sa base de données des adresses mail, l'entreprise a adressé un e-mail (comportant un lien vers lequestionnaire en ligne conçu par nos soins)aux entreprises qui correspondent aux caractéristiques citées dans la définition. Bien évidemment, le premier groupe de questions servant à identifier les entreprises nous a permis de vérifier la conformité des enquêtés à la population cible.

Sur cinq mille (5000) e-mail envoyés (le nombre minimum accepté par le prestataire), six cent quatre-vingt-quatre (684) ont répondu au questionnaire en ligne. Parmi ces réponses, sous avons été contraint d'écarter 27 questionnaires pour différentes raisons :

- l'entreprise enquêté ne correspond pas à la définition de la PME ;
- l'entreprise enquêté ne figure par sur la base de données du Centre National du Registre de Commerce ;
- réponses incohérentes ou insuffisantes.

Ainsi, l'échantillon obtenu est constitué de six cent cinquante-sept (657) entreprises correspondant à la définition de la PMEstipulée dans la loi 17-02, soit un taux de réponse net de 13,14%. Le taux relativement faible s'explique principalement par le nombre minimum exigé par l'entreprise de prestation de service mailing qui est de cinq mille (5000), toutefois, étant donné le profil des entreprises ayant répondu au questionnaire, l'échantillon reste représentatif.

Les questions posées portent sur quatre grands axes qui concernent les pratiques del'intelligence économique et lesperformances globales de la fonction :

- La recherche des informations
- L'analyse des informations
- La diffusion des informations collectées
- Perception de la performance de la fonction intelligence économique

**La recherche des informations**

La première question porte sur l'importance perçue de l'information sur les différents thèmes qui intéressent les entreprises en général et les PME en particulier (informations sur les clients, sur les concurrents, la réglementation…etc). Le répondant attribue une évaluation allant de (1) (pas importante) jusqu'à (5) très importante pour chaque thème, ce qui nous permettra d'identifier les priorités des PMEalgériennes en matière de recherched'information.

La seconde question vise à identifier lessources d'informations des PME algériennes ainsi que leur fréquenced'utilisation. Le répondant attribue une note allant de 1 (pour les sources **jamais** utilisées) jusqu'à 5 (**très souvent** utilisées).La troisième et la quatrième questionportent respectivement sur la quantité et la qualité des informations collectées sur les différents thèmes. Ainsi le répondant doit attribuer des notes allant de 1 (pas suffisantes- pas pertinentes) jusqu'à 5 (très suffisantes – très pertinentes).

La dernière question a pour objectif de déterminer les problèmes rencontrés lorsde la phase de recherche des informations. Une note de 1 est attribuée aux problèmes jamais rencontrés et 5 pour les problèmes rencontrés très souvent.

**L'analyse des informations :**

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

Les questions de cette rubrique visent à identifier :

- les méthodes d'analyse utilisées par les PME algériennes
- les erreurs d'analyse commises
- la démarche utilisée pour améliorer la qualité des analyses
- sur quoi portent les améliorations des analyses

Le répondant attribue une note allant de 1 (**jamais**) jusqu'à 5 (**très souvent**) pour indiquer la fréquence chaque élément deréponse.

**La diffusion des informations collectées :**

Cette rubrique comporte trois questions. Lapremière identifie les livrables produits parla fonction intelligence économique, ainsi que la fréquence de leur utilisation 1 (Jamais), 5 (très souvent).

Quant à la seconde et la troisième question,elles mesurent le niveau de satisfaction desutilisateurs des livrables de la fonction IE. Bien évidemment l'évaluation a porté aussibien sur le fond que sur la forme de ces livrables.

**Perception de la performance de la fonction intelligence économique :**

Les répondants sont appelés à donner leur évaluation de

- l'organisation de la fonction Intelligence économique
- la quantité des informations collectées
- la qualité des informations collectées
- la qualité des rapports produits
- la qualité des analyses réalisées
- les conclusions soutirées
- la protection des informations de l'entreprises

L'évaluation de ces aspects va de 1 (très mauvaise) jusqu'à 5 (excellente).

**Résultats de la recherche**

## La collecte des informations :

### a- Les sources d'information :

Le premier constat soulevé lors de l'examen des sources d'informationutilisées par les PME algériennes est le recours systématique aux sources externes impersonnelles (Internet, quotidiens foires et expositions). Viennent par la suite les clients, qui sont considérés comme un gisement riche en informations utiles et pertinentes. Les sources internes les plus souvent utilisées se limitent aux rapports etaux notes internes. Les autres sources d'informations sont utilisées rarement, voire très rarement**(Tableau 1)**.

**Tableau 1 : les sources d'information utilisées par les PME algériennes**

| Sources d'informations | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| **Sources externes personnelles** | | |
| Clients | 4,36 | 0,84 |
| Fournisseurs | 2,55 | 0,88 |
| Associés et partenaires | 2,04 | 0,83 |
| Responsables gouvernementaux | 1,53 | 0,93 |
| **Sources externes impersonnelles** | | |
| Internet et extranet | 4,98 | 0,14 |
| Quotidiens, périodiques | 4,82 | 0,47 |
| Conférences, séminaires, foires et expositions | 4,67 | 0,58 |
| Publications gouvernementales | 3,36 | 0,95 |
| Voyages d'affaires | 2,64 | 1,32 |

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

| | | |
|---|---|---|
| Chambres de commerce et d'industries | 2,12 | 1,28 |
| **Sources internes personnelles** | | |
| Managers subalternes | 3,48 | 0,97 |
| Staff subalternes | 3,35 | 0,97 |
| Supérieurs, membre du conseil d'administration | 1,59 | 0,78 |
| **Sources internes impersonnelles** | | |
| Notes internes | 4,73 | 0,50 |
| Rapports internes | 4,71 | 0,57 |
| Bibliothèque de l'entreprise | 1,40 | 0,86 |
| Services d'information | 1,17 | 0,61 |

**b- L'importance perçue des informations**

Globalement, les PME algériennesaccordent une grande importance aux informations qui concernent leur environnement. La connaissance de laconcurrence occupe la première place,suivie par celle de la réglementation et des clients**(Tableau 2)**.

**Tableau 2 : L'importance perçue des informations à collecter**

| Quelle est selon vous l'importance de informations qui concernent : | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| les concurrents | 4,83 | 0,50 |
| la réglementation qui concerne votre activité | 4,75 | 0,67 |
| les clients | 4,62 | 0,65 |
| les évolutions technologiques | 4,23 | 0,96 |
| l'économie en général | 3,89 | 0,88 |
| les entrants potentiels dans votre secteur | 3,67 | 1,06 |
| les fournisseurs | 3,65 | 0,94 |

**c- Le niveau de satisfaction des PME algériennes de la quantité et de la qualité des informations collectées :** Si l'on fait abstraction sur les informations collectées sur la règlementation, le niveau de satisfaction des PME algériennes reste en dessous de la moyenne. En d'autres termes, les informations collectées sont jugées insuffisantes et peu pertinentes**(Tableau 3)**..

**Tableau 3 : Le niveau de satisfaction des PME algériennes de la quantité et de la qualitédes informations collectées**

| Comment qualifier vous la quantité et la qualité des informations collectées : | Quantité des informations | | Qualité des informations | |
|---|---|---|---|---|
| | Moyenne | Écart type | Moyenne | Écart type |
| sur les clients | 2,58 | 1,18 | 2,96 | 0,69 |
| sur les concurrents | 2,47 | 0,83 | 2,89 | 1,13 |
| sur les évolutions technologiques | 1,96 | 1,10 | 2,61 | 1,13 |
| sur les fournisseurs | 1,69 | 0,90 | 3,37 | 0,76 |
| sur les entrants potentiels dans votre secteur | 1,59 | 0,83 | 1,98 | 0,75 |
| sur la réglementation qui concerne votre activité | 4,09 | 1,07 | 3,98 | 0,96 |

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| sur l'économie en général | 2,45 | 1,12 | 2,58 | 1,13 |

**L'analyse des informations collectées :**

a- **Les méthodes d'analyse utilisées par les PME algériennes :**Les méthodes d'analyse utilisées par les PME algériennes sont les méthodes célèbres (SWOT, PESTEL, les forces concurrentielles). Quant aux autres méthodes, elles ne sont presque jamais utilisées.

**Tableau 4 :Les méthodes d'analyse utilisées par les PME algériennes**

| Quelles sont les méthodes d'analyses utilisées dans votre entreprise | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| L'analyse SWOT | 4,57 | 0,78 |
| L'analyse PESTEL | 3,79 | 0,91 |
| Le modèle d'analyse des forces concurrentielles de Michael Porter | 2,21 | 0,88 |
| Le modèle d'analyse « Four corners » | 1,02 | 0,16 |
| L'analyse « Linchpin » | 1,02 | 0,16 |
| La méthode ACH « Analysis of Competing Hypotheses » | 1,02 | 0,16 |

b- **Les erreurs d'analyses commises par les analystes des PME algériennes**

La fréquence de toutes les erreurs d'analyse possibles proposées dans le questionnaire tourne autour de la moyenne (**Tableau 5**). Ainsi, les PME algériennes estiment qu'elles ne commettent pas souvent des erreurs d'analyse, ce qui nous renvoie à ce qu'a dit Blaise Pascal

*« l'erreur n'est pas le contraire de la vérité, elle est l'oubli de la vérité contraire ».*

**Tableau 5 : Les erreurs d'analyses commises par les analystes des PME algériennes**

| Quelles sont les erreurs d'analyse que vous soulevez | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| Les erreurs d'estimation des probabilités | 3,11 | 0,99 |
| La mauvaise évaluation des faits : (erreurs de jugement) | 2,85 | 0,90 |
| Les erreurs de jugement de la relation cause/effet | 2,84 | 0,90 |

c- **La démarche adoptée pour améliorer la qualité des analyses**

La solution la plus utilisée par les PMEalgériennes pour l'amélioration des analyses réalisées est la collecte d'informations supplémentaires. En effet,les managers pensent que « plus d'information » implique forcément une meilleure perception de l'environnement etde meilleures décisions en conséquence.

**Tableau 6 : La démarche adoptée pour améliorer la qualité des analyses**

| Comment procédez-vous pour améliorer la qualité des analyses | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| Collecter plus d'information et de qualité meilleure | 4,47 | 0,78 |
| Revoir les critères de recrutement des analystes | 2,95 | 0,72 |

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

| | | |
|---|---|---|
| Changer la démarche d'analyse | 2,20 | 0,90 |
| Améliorer les aptitudes de rédaction des analystes | 1,74 | 0,88 |
| Faire appel à plus d'analystes | 1,73 | 0,89 |
| Améliorer la relation entre les analystes et leurs « clients » | 1,65 | 0,84 |

### d- Objets des améliorations :

Le tableau ci-dessous confirme les résultatsobtenus dans le tableau précédent. La recherche d'informations complémentaireest considérée comme une solution aux problèmes rencontrés lors de la phase d'analyse.

**Tableau 7 : objets des améliorations portées sur les analyses réalisées**

| Sur quoi portent les améliorations | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| La collecte des informations complémentaires | 4,59 | 0,62 |
| L'identification du problème traité | 4,56 | 0,65 |
| Le contrôle de la validité des conclusions | 3,46 | 1,01 |
| La sélection des hypothèses les plus plausibles | 2,38 | 0,82 |
| L'évaluation des hypothèses | 2,35 | 0,81 |
| La détermination des hypothèses | 1,81 | 0,91 |

## La diffusion des informations :

### a- Les livrables produits par la fonction intelligenceéconomique :

En plus des briefings qui reflètent la tradition orale algérienne, les PME utilisent les rapports classiques qu'on trouve pratiquement dans toutes les entreprises (rapports d'information,d'analyse, de synthèse, d'évaluation). Un écart type relativement élevé est constaté dans les rapports en ligne.

**Tableau 8 : Les livrables fournis par la fonction intelligence économique**

| Quels sont les produits informationnels fournis par les activités IE | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| Briefings | 4,72 | 0,50 |
| Rapports d'information | 4,56 | 0,60 |
| Rapports d'analyse | 4,44 | 0,67 |
| Rapports de synthèse | 4,39 | 0,60 |
| Rapports d'évaluation | 4,33 | 0,71 |
| Rapports en ligne | 2,89 | 1,55 |
| Bulletins d'information | 2,40 | 0,94 |
| Rapports périodiques | 1,31 | 0,91 |

### b- Evaluation du fond et de la forme des livrables :

Le niveau de satisfaction des utilisateurs des livrables de la fonction intelligence économique est moyen, aussi bien pour le fond que pour la forme.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

**Tableau 9 : Perception de la qualité des contenus des livrables de la fonction intelligenceéconomique**

| Comment évaluez-vous la qualité des rapports en termes de | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| Timing des rapports | 3,52 | 0,68 |
| Synthèse des résultats | 3,27 | 0,55 |
| La correspondance des rapports aux attentes des utilisateurs | 3,26 | 0,55 |
| Démonstration des résultats par des faits | 3,19 | 0,53 |
| Formulation des recommandations | 3,12 | 0,52 |

**Tableau 10 : Perception de la qualité de la forme des livrables de la fonction intelligence économique**

| formats des rapports | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| le vocabulaire utilisé dans les rapports | 3,41 | 0,86 |
| la cohérence de la structure des rapports | 3,30 | 0,65 |
| le contenu des rapports | 3,27 | 0,62 |

**Evaluation globale de la fonction intelligence économique :**

Cette question a été intégrée pour vérifierla cohérence des réponses reçues et pour établir une synthèse de l'étude. Sans surprise, le niveau de satisfaction global tourne autour de la moyenne. Cependant, nous constatons que le niveau de satisfaction sur la quantité et la qualité des information collectées, sur la qualité desanalyses réalisées et des conclusion soutirées est en dessous de la moyenne.

**Tableau 11 : perception des performances de la fonction intelligence économique dans les PME algériennes.**

| Comment évaluer vous les pratiques d'intelligence économique de votre entreprise en termes de : | Moyenne | Écart type |
|---|---|---|
| l'organisation de la fonction | 3,40 | 0,61 |
| la protection des informations de votre entreprises | 3,04 | 1,02 |
| la qualité des rapports produits | 3,01 | 0,92 |
| la qualité des informations collectées | 2,89 | 1,12 |
| les conclusions soutirées | 2,81 | 0,84 |
| la qualité des analyses réalisées | 2,79 | 0,87 |
| la quantité des informations collectées | 2,69 | 1,10 |

## Discussion des résultats

Les PME algériennes accordent une grandeimportance à la connaissance de leur environnement, d'où l'intérêt portée à lacollecte des informations, leur analyse et leur interprétation. Les résultats de l'étude font ressortir un recours systématique aux sources d'informations dites «blanches»; des informations accessibles à tout lemonde et au moindre coût.

Bien évidemment, l'intérêt que portent les PME algériennes aux informations diffèrent d'une thématique à l'autre. Un intérêt particulier est accordé à tout ce quia un impact direct sur leurs performances économique (concurrents, clients,

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

réglementation…). Cet état de fait s'explique par les ressources limitées attribuées par les PME algériennes aux activités relatives à l'intelligence économique. La même raison peut expliquer l'insatisfaction des dirigeants desPME algériennes quant à la quantité et à la qualité des informations collectées.

Il y a lieu de noter que les managers ont tendance à croire que la qualité de leurs décisions augmente avec l'augmentationdu volume des informations reçues. Raisonpour laquelle ils ont tendance à demander plus d'information (voir un volume qui dépasse leurs capacités de traitement et d'analyse) ; pourtant, à un certain seuil, la qualité des décisions peut diminuer à causede la surinformation. La surinformation ne fait qu'augmenter la satisfaction du dirigeant qui pense avoir diminué le risque d'incertitude à travers la collecte d'informations supplémentaires.

Dans le même sens, nous constatons à travers cette étude, qu'en dépit de leur insatisfaction sur la qualité des analysesréalisées dans le cadre des activités relatives à l'intelligence économique, lesmesures correctives prises par les dirigeants des PME se limitent à la collected'informations supplémentaires. Les autresmesures ne sont adoptées qu'à une échelle très limitée (le changement de la démarche d'analyse, le recours à d'autresanalystes…).

Quant aux livrables de la fonctionintelligence économique dans les PME algériennes, ils ne sont pas différents des « produits informationnels » réalisés par les autres fonctions de l'entreprise. Cecirisque de noyer des informations importantes produites par la fonction intelligence économique dans d'autres informations produites par les autres fonctions de l'entreprises ; ceci nous renvoie aux résultats de la première question qui affichent une sous-utilisation des sources internes d'information. Il y a lieu de rappeler ici que l'utilisation optimale de l'information exige :

- Qu'on sache qu'elle existe
- Qu'on sache où la trouver
- Qu'on ait la possibilité d'y accéder
- Qu'on sache comment l'utiliser

La collecte et le stockage des information sans leur exploitation ne correspond enrien aux activités et à la finalité del'intelligence économique.

Devant ces constats qui affichent unesatisfaction moyenne (voire en dessous de la moyenne) des outputs de la fonction intelligence économique et de sesperformances, il convient de rappeler brièvement l'état d'esprit des dirigeants des PME algériennes. Bien évidemment, ils cherchent la création de la valeur, l'optimisation de l'utilisation desressources et l'investissement dans des actions avec un retour sur investissement certain. Alors, c'est justement là où se posele problème de l'intelligence économique ; il n'est pas évident de mesurer avecexactitude le retour sur investissement de la fonction. En effet, la fonction intelligence économique se trouve au juste milieu entre les fonctions support et les fonction métier. D'un côté on ne peut pasla considérer comme une fonction support car ceux qui l'exercent doivent connaître le métier de l'entreprise dans ses moindresdétails, de l'autre côté, elle ne peut pas êtreconsidérée comme une fonctionopérationnelle puisqu'elle n'intervient pas directement dans les opérations relatives aumétier de l'entreprise.

Les dirigeants des PME algériennes ne veulent perdre ni le temps, ni les ressources dans de longs processus de développement ou d'adaptation, or, il n'existe pas un système d'intelligence

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

économique prêt à l'emploi ; chaque entreprise doit développer son propre système en fonction de ses propres objectifs et priorités.

De plus, les dirigeants des PME algériennes sont intéressés beaucoup plus par les performances économiques concrètes que par le développement de l'intelligence économique qui peut être considéré comme un pari aux résultats incertains. Paradoxalement, ces mêmes dirigeants sont persuadés que celui qui détient l'information détient le pouvoir, que l'information est une ressource indispensable au succès de l'entreprise et que l'intelligence économique est l'outil le plus adapté pour obtenir la bonne information au bon moment pour le bon usage.

**Conclusion :**

Les pratiques de l'intelligence économiqueexistent dans toutes les organisations d'unemanière ou d'une autre ; cependant, la mise en place d'une fonction ou d'un système d'intelligence économique permettra aux entreprises d'organiser cespratiques et de tirer profit de sescontributions.

En dépit de l'importance qu'accordent les PME/PMI algériennes à l'intelligenceéconomique, les ressources allouées demeurent limitées, ceci explique en partie le niveau de satisfaction relativement faiblequant à la qualité et à la quantité des livrable de la fonction.

L'intelligence économique est loin d'être une simple succession d'étapes de recherche, d'analyse et de diffusion des informations ; il s'agit d'un système qui nécessite une attention particulière notamment lors de la phase de mise en place qui peut être assimilée à une opération de greffe d'organe.

**Bibliographie :**

[1] A. BOUKROUH, *pratiques de l'intelligence économique et leur impact sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, thèse de doctorat*E.H.E.C. Alger, 2013.

[2] AFNOR, «Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises,» p. 16, 1998.

[3] Strategic and competitive intelligence Professionals, «https://www.scip.org,». Available: https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub. [Accès le 10 Octobre 2021].

[4] L. Kahaner, Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top, New York: Touchstone, 1998.

[5] J. &. D. F. Groom, «'Competitive intelligence activity among small firms,» *Advanced Management Journal,* vol. 66, n° 11, p. 12, 2001.

[6] C. Fleisher, An introduction to the management and practice of competitive intelligence in Fleisher, CS & Blenkhorn, DL (Eds.) Managing frontiers in competitive, Westport, CT: Quorum Books, 2001.

[7] J. Miller, 'Small business intelligence: People make it happen in Miller, JP (Ed.) Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age, Medford, NJ: Information Today, 2000.

[8] S. P. D. &. C. J. Wright, «Competitive intelligence in UK firms: A typology,» *Marketing Intelligence & Planning,* vol.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

20, n° %16, pp. 349-360.

[9] S. &. B. L. Varughese, How can businesses practice competitive intelligence on amodest budget?', in Fleisher, CS & Blenkhorn Controversies in competitive intelligence: The enduring issues, Westport, CT: Praeger, 2003.

[10] P. &. H. C. Bergeron, «Competitive intelligence,» *Annual Review of Information Science,* vol. 36, n°11, pp. 353-390.

[11] P. &. M. R. Tarraf, «Competitive intelligence at small enterprises,» *Advanced Management Journal,* vol. 1, n° 14, p. 24, 2008.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

Conférence Internationale sur les petites et les moyennes entreprises PME-2022
Proceedings of Engineering & Technology-PET - Vol 70

# Commissariat aux comptes et gouvernance : Etude empirique auprès des entreprises marocaines

Sara BENMOUSSA[#1], Mohammed BENCHEKARA[#2], Samir ERRABIH[*3]

[#]*FSJES, Moulay Ismail University*
*Meknès-Maroc*

[1] s.benmoussa@umi.ac.ma

[2] m.benchekara@umi.ac.ma

[*]*ENCG, Sidi Mohamed Ben Abdellah University*
*Fès-Maroc*

[3] samir.errabih@usmba.ac.ma

*Résumé*— **L'assurance positive sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers sont considérés comme l'une des finalités et des objectifs majeures des missions de commissariat aux comptes. Ceci nous ramène en permanence au fait que ces objectifs peuvent être croisés avec ceux de la gouvernance de l'entreprise dans la mesure où cette dernière se retrouve dans l'obligation à assurer une transparence des informations qu'elle communique afin de limiter les comportements opportunistes de ses dirigeants et de protéger les intérêts de ses actionnaires ainsi que de ses parties prenantes. L'objectif pour nous à travers cet article est d'examiner de plus près ce qui lie la profession de l'auditeur légal à la question de la gouvernance. A cet égard, nous allons procéder par une revue des éléments dictés par la législation et les normes d'audit et de vérifier ainsi leur respect par les auditeurs et par les entreprises auditées au Maroc. A cet effet, notre problématique est centrée sur la question suivante : « *Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ?* ». Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué une étude de terrain auprès de *21* cabinets d'audit et *112* entreprises auditées dans quatre grandes régions au Maroc. Cette étude empirique nous a permis de traiter un ensemble de variables, issues de la législation et des normes de la profession, susceptibles de montrer le rôle indispensable de l'auditeur légal dans la gouvernance des entreprises marocaines**

***Mots clés— COMMISSARIAT AUX COMPTES, AUDIT, GOUVERNANCE, LEGISLATION, NORMES***

## I. Introduction

Dans un contexte marqué par la récurrence des crises et des scandales financiers, notamment l'affaire *ENRON* et la dissolution du géant de l'audit *Arthur ANDERSON*, les entreprises se voient obligées de redéfinir leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Le défi devient de plus en plus difficile dans la mesure où il se doit pour elles de gagner une confiance durable en assurant une transparence totale de l'information financière et comptable ainsi qu'une vision stratégique commune avec ses parties prenantes. La clé pour réaliser cette finalité est de disposer d'une bonne gouvernance afin de limiter les comportements opportunistes de certains dirigeants et donc de protéger les intérêts de chaque acteur faisant partie de l'environnement de l'entreprise.

Plusieurs acteurs au sein de l'entreprise peuvent participer à la réalisation des objectifs de la gouvernance dont le comité d'audit qui joue un rôle primordial permettant la transparence de l'information financière portée sur les comptes ; ce qui permet de limiter les risques de fraude et de guider les entreprises à l'avance vers une amélioration continue de leur activité ainsi que de leur relation avec leurs parties prenantes.

Le commissaire aux comptes, ou l'auditeur légal, effectue sa mission sous un suivi permanent de la part du président du comité d'audit qui veille à ce que ses travaux aillent dans le sens de la réalisation des objectifs de la gouvernance préalablement définis. L'auditeur externe peut également être sollicité par le comité d'audit pour assister et de participer aux réunions qu'il organise. Ceci joue un rôle essentiel dans sa capacité à mieux connaître les points forts et les difficultés l'entreprise afin de mieux orienter ses travaux vers ce qui est le mieux pour elle.

A cet égard, il s'avère judicieux d'approcher cette profession afin de voir ce qui peut la lier avec la question de la gouvernance. Dans cette perspective, nous avons centrer la problématique de notre étude sur la question suivante : « ***Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ?*** »

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous estimons qu'une revue générale sur la gouvernance ainsi qu'une revue de la législation et des normes de la profession du commissariat aux comptes au Maroc sont indispensables pour pouvoir dénicher les variables qui peuvent lier, directement ou indirectement, les deux concepts. Cette revue théorique nous a permis de formuler un certain nombre de questions et d'hypothèses de recherche auxquelles nous allons essayer de répondre et de vérifier via une étude de terrain auprès de ***21*** cabinets d'audit et ***112*** entreprises auditées au Maroc.

Le plan de l'article se présente donc comme suit :

- Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise ;
- Cadres législatif et normatif du commissariat aux comptes au Maroc ;
- Résultats obtenus de l'étude empirique.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

## II. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : CADRE CONCEPTUEL

Afin de bien déterminer le lien pouvant exister entre le commissariat aux comptes et la question de la gouvernance, une revue théorique générale sur le principe de la gouvernance d'entreprise s'avère indispensable.

Pour ce fait, nous allons aborder dans ce point des généralités sur la notion de la gouvernance ainsi qu'une détermination de ses approches et une présentation de ses principaux acteurs au sein de l'entreprise.

### *A. Généralités sur le concept de la gouvernance :*

Pour bien cerner le concept de la gouvernance, il s'avère pertinent de nous focaliser sur quelques notions de base le concernant ; à savoir une définition générale du concept, une énumération de ses principaux objectifs et une revue générale sur ses approches.

#### a. Définition de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise porte sur la manière dont une entreprise est dirigée et la façon dont ceux qui la dirigent sont contrôlés. Selon l'*OCDE*, *« Le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficience et de la croissance économique et de renforcement de la confiance des investisseurs. Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. »* (*OCDE, 2004*).

Cette définition rejoint celle du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance dans lequel ce concept est défini comme étant « *L'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise. » (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008).*

Nous avons jugé judicieux de nous baser sur ces deux définitions dans une perspective de nous assurer de disposer d'une définition globale et générale de la gouvernance. A cet égard, nous pouvons constater que cette notion peut donc être définie comme étant un ensemble de moyens mis en œuvre par les dirigeants et qui leur permettent d'agir pour le profit de l'organisation d'une manière responsable, efficiente mais surtout éthique.

Plusieurs autres définitions peuvent être retrouvées dans la littérature en fonction du courant de la pensée dans lequel sont positionnés les auteurs concernés. Cependant, ces derniers reviennent toujours au fait que la gouvernance tend à la création de la valeur pour l'entreprise dans la mesure où elle permet de fonder des relations de confiance solides entre les dirigeants et les parties prenantes.

#### b. Objectifs de la gouvernance :

Avoir une bonne gouvernance au sein de son entreprise signifie que cette dernière dispose d'un ensemble de processus, lois, réglementations ou encore des institutions qui lui permettent de bien être dirigée et contrôlée (*GUILLEBERT, 2013, p. 24-64*). Ceci va lui permettre d'être compétitive sur le marché, de bien saisir les opportunités et d'anticiper les risques afin de trouver les bonnes solutions (*CABANE, 2013*).

Le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance a énuméré un certain nombre d'objectifs pour l'entreprise et que nous pouvons résumer dans les points suivants :

- Accroître sa valeur à long terme ;
- Faire progresser sa performance et sa compétitivité ;
- Renforcer la confiance des investisseurs ;
- Consolider les relations avec les parties prenantes ;
- Veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- Assurer la visibilité financière de l'entreprise ;
- Améliorer la transparence et la qualité de l'information financière.

A cet égard, et afin d'atteindre les objectifs précités, il s'avère indispensable que tous les alliés de l'entreprise soient alignés sur une même vision stratégique (*CABANE, 2013*).

#### c. Approches de la gouvernance :

Nous pouvons distinguer, au sein des théories développant le concept de la gouvernance, deux approches théoriques rentrant dans le cadre du courant disciplinaire ; il s'agit de l'approche actionnariale et l'approche partenariale.

En effet, la première approche, appelée également « *Stakeholder* », est axée sur les conflits d'intérêt subissant entre les actionnaires et les dirigeants. D'où vient la finalité de son apparition chez les théoriciens et qui est de vouloir discipliner le dirigeant dans le but de limiter ses comportements opportunistes et de sécuriser, par conséquent, les investissements des actionnaires. Ce qui fait des actionnaires ceux qui ont le rôle le plus important dans la création de valeur chez les entreprises (*ZOUKOUA, 2006*). S'agissant de la deuxième approche ; l'approche partenariale ou bien ce qu'on appelle « *Shareholder* », elle est axée sur le fait que toutes les parties prenantes participent à ce processus de création de la valeur ajoutée et chacun d'eux dispose d'un rôle important et qui lui est propre (*ZOUKOUA, 2006*).

### *B. Acteurs de la gouvernance d'entreprise :*

Plusieurs acteurs peuvent participer à la gouvernance d'entreprise. Chacun dispose d'un rôle et d'une responsabilité précise rendant sa présence indispensable au sein de l'entité. Nous allons donc, à travers ce point, déterminer les responsabilités de l'organe de gouvernance d'entreprise, ses membres ainsi que ses comités spécialisés.

#### a. Responsabilités et composition de l'organe de gouvernance :

D'après le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance, l'organe de gouvernance « *est en charge du pilotage stratégique et de la surveillance effective de la gestion de l'entreprise. » (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008).* Il stipule également que la responsabilité de ses membres est scindée en quatre points importants que nous pouvons résumer comme suit :

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

- Prendre les décisions dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- Être obligatoirement indépendants quant au jugement, aux décisions prises et aux actions entreprises ;
- Remplir parfaitement leur devoir de contrôle ;
- Remplir également leur devoir de rendre compte.

L'organe de gouvernance d'entreprise est composé, dans un premier temps, de l'assemblée générale. Cette dernière est constituée de l'ensemble des actionnaires et a pour rôle de prendre les bonnes décisions. Ce premier organe est également appelé « *l'organe délibérant* ».

Par ailleurs, est à noter que les actionnaires ne disposent pas toujours de la possibilité de contrôler le comportement et les actions des dirigeants ce qui les conduit à vouloir confier cette mission au conseil d'administration (*PARRAT, 2014*).

L'organe de gouvernance est donc composé, dans un deuxième temps, d'un conseil d'administration qui doit être constitué d'un ensemble d'administrateurs ayant pour but d'exécuter ce qui a été décidé par l'assemblée générale. C'est la raison pour laquelle il est également appelé « *l'organe exécutif* ».

b. Les comités spécialisés de l'organe de gouvernance :

Le conseil exécutif est à son tour composé d'un ensemble de comités spécialisés crées par le président du conseil d'administration selon la spécificité et le besoin de chaque entreprise. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, le comité stratégique, le comité de rémunération, le comité d'investissement ou bien, celui qui nous importe le plus pour cette présente étude ; le comité d'audit.

En effet, parmi les rôles principaux du comité d'audit, la planification des travaux de l'auditeur interne et le suivi des travaux des commissaires aux comptes. Ceci fait de lui un organe de suivi et de contrôle dont la présence est indispensable au sein de toute organisation dans la mesure où il joue un rôle central dans la transparence des informations comptables et financières.

Selon le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance, le comité d'audit doit être constitué d'une majorité de membres non exécutifs ou externes afin que le jugement et la prise de décision soit faits en toute indépendance et objectivité.

Ces derniers sont sollicités à veiller également à la désignation d'auditeur externes indépendants et il est recommandé de proposer leur rotation après deux mandats successifs de 3 ans *(Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008).*

## III. Commissariat aux comptes au Maroc : Cadres legislatif et normatif

L'audit financier est défini selon un cadre légal et normatif qui doivent tous les deux être bien respectés. A cet égard, la réglementation marocaine a prévu plusieurs textes de loi ainsi que des normes de la profession que les commissaires aux comptes sont tenus de respecter tout au long de leur mission de contrôle. Nous allons à cet effet essayer d'en présenter quelques exemples dans les deux points ci-après.

### *A. Réglementation marocaine de la profession d'audit légal :*

Le métier du commissaire aux comptes au Maroc est basé sur un ensemble de textes réglementaires dont le non-respect par les pratiquants pourrait être gravement sanctionné par la loi. Nous allons ainsi, à travers ce point, présenter les sociétés assujetties à l'audit légal ainsi que quelques éléments concernant le statut du commissaire aux compte.

a. Les sociétés assujetties à l'audit légal au Maroc :

Deux lois déterminent les sociétés devant faire appel obligatoirement à un auditeur légal afin de certifier leurs comptes. Il s'agit de la ***loi n°17-95*** sur les sociétés anonymes ainsi que la ***loi n°5-96*** sur la société en nom collectif, la société en commandite simple, la société en commandite par actions, la société en participation et la société à responsabilité limitée.

En effet, la première loi stipule que toute société anonyme est tenue de désigner au moins deux commissaires aux comptes pour les sociétés faisant appel au public, les sociétés de banque, crédit, d'investissement, d'assurance, de capitalisation et d'épargne et d'en désigner au moins un seul pour le reste des S.A (***Loi n°17-95, Art. 159***).

S'agissant de la seconde loi, elle stipule que les sociétés à responsabilité limitée sont tenues de designer au moins un commissaire aux comptes lorsque le chiffre d'affaires de la société dépasse 50 MDH à la clôture de l'exercice social (***Loi n°5-96, Art. 12 & 80***).

b. Le statut du commissaire aux comptes au Maroc :

Nous allons présenter dans ce point quelques éléments définis dans la loi concernant le statut du commissaire aux comptes au Maroc.

Tout d'abord, et selon la ***loi n°17-95*** et l***a loi n°15-89***, la nomination du commissaire aux comptes est conditionnée par le fait qu'ils doit être inscrit sur la liste de l'ordre des experts comptable (*respectivement* ***Art. 160*** *et* ***Art. 1***).

Également, il est tenu d'exercer sa profession d'une manière indépendante sans contraintes d'ordre familial, amical, professionnel ou financier (***Loi n°15-89, Art. 4 et loi n°17-95, Art. 161***). Puis, concernant sa durée de fonction, et selon la ***loi n°17-95***, elle est de trois ans (***Art. 163***). Ce dernier a plusieurs droits mais aussi des obligations envers la société auditée.

En outre, il est à noter que le commissaire aux comptes au Maroc dispose d'un ensemble de droits et d'obligations envers la société auditée. Nous pouvons citer comme exemple de droits, le fait qu'il doit avoir accès à tous les documents nécessaires à l'exercice de sa mission (***Loi n°17-95, Art. 167***) et aussi son droit d'assister aux réunions du conseil d'administration ou du directoire qui arrêtes les comptes de l'exercice écoulé ainsi qu'à toutes les assemblées d'actionnaires (***Loi n°17-95, Art. 170***).

S'agissant de ses obligations, nous pouvons citer, à titre d'exemple, le fait qu'il ne doit pas d'immiscer dans la gestion de l'entreprise (***Loi n°17-95, Art. 166***) et doit obligatoirement respecter le secret professionnel (***Loi n°17-95, Art. 177***).

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

*B. Normes de la profession d'audit légal au Maroc :*

Comme pour les textes réglementant le métier du commissaire aux comptes au Maroc, nous allons présenter également quelques exemples de norme de profession que les pratiquants sont tenus de respecter durant leur mission de contrôle. Nous allons ainsi aborder, à travers ce point, des exemples de norme du comportement professionnel, de travail et de rapport.

a. Normes relatives au comportement professionnel :

Parmi les normes relatives au comportement professionnel du commissaire aux comptes au Maroc, nous pouvons citer, par exemple, la norme « compétence » (**norme *n°110***) qui stipule le fait que l'auditeur doit posséder trois types de savoirs : le savoir (*diplômes*), le savoir-faire (*expérience*) et le savoir être (*attitude et personnalité*).

Deux autres normes également très importantes qui sont la norme « indépendance » (**norme *n°111***) et la norme « secret professionnel » (**norme *n°113***) qui ont également été clairement définie dans les textes de loi précités.

Enfin, il y a aussi la norme « qualité de travail » (**norme *n°112***) qui stipule, par exemple, l'obligation de l'auditeur d'effectuer ses missions dans les délais légaux ou encore de ne pas accepter les missions s'il ne sent pas complètement responsable d'en assurer la responsabilité.

b. Normes de travail :

Parmi les normes de travail que le commissaire aux comptes au Maroc doit respecter, nous pouvons citer, à titre d'exemple, la norme relative à l'évaluation du contrôle interne (**norme *n°2102***) qui met l'auditeur dans l'obligation d'apprécier l'organisation ainsi que ces procédures.

Nous pouvons aussi ajouter une autre norme de travail et qui est celle relative à l'obtention des éléments probants (**norme *n°2103***) qui consiste pour l'auditeur d'apporter des preuves pour chaque conclusion avancée.

c. Normes de rapport :

Parmi les normes de rapport devant être respectées par les auditeurs au Maroc, nous pouvons citer celle relative à la nature de certification (**norme *n°1***) qui stipule qu'il doit soit certifier sans réserve, avec réserve ou bien un refus de certification.

D'autres normes de rapports détermine le contenu ainsi que la manière dont les rapports doivent être organisés

## IV. Commissariat aux comptes et gouvernance d'entreprise au Maroc : Etude empirique

Parmi les principaux objectifs du commissaire aux comptes l'apport de la transparence à l'information financière et comptable issues des comptes des entreprises. Ceci nous conduit directement au principe de la gouvernance vu que, l'un de ses objectifs c'est également l'élaboration de procédures de transparence susceptibles d'assurer l'image fidèle, de gagner la confiance des investisseurs et de consolider les relations avec les parties prenantes.

A cet égard, nous allons aborder le lien pouvant exister entre la gouvernance et le commissariat aux comptes afin de pouvoir sélectionner nos variables, élaborer nos hypothèses et nos questions de recherche pour pouvoir, finalement, les vérifier sur le terrain et de ressortir avec des conclusions pratiques.

*A. Lien entre la gouvernance et le commissariat aux comptes :*

L'existence d'un audit interne au sein de l'entreprise chargé du respect d'un ensemble de procédures et de règles déontologiques permet, certes, la formulation de recommandations en vue d'améliorer, par exemple, les prises de décisions, la promotion des règles d'éthique ou encore la gestion efficace des performances (*RENARD, NUSSBAUMER & ORIOT, 2011*). Or, un audit externe s'avère également indispensable pour venir confirmer les résultats et conclusions obtenus ainsi que de creuser davantage dans zones pouvant constituer des risques potentiels pour l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle le comité d'audit, l'un des principaux acteurs de la gouvernance, doivent désigner des auditeurs indépendants à l'organisation et doivent aussi veiller au suivi de leurs travaux afin de s'assurer de leur capacité à venir compléter la réalisation des objectifs de la gouvernance d'entreprise.

a. Mission de l'auditeur et son rôle dans la gouvernance :

Le commissaire aux comptes remplit plusieurs rôles durant sa mission de contrôle au sein des entreprises qui peuvent faire de lui un acteur de la gouvernance.

A cet égard, nul ne peut nier que l'auditeur légal au Maroc :

- Exerce sa mission sans s'immiscer dans la gestion de l'entreprise (***Loi n°17-95, Art. 166***).
- Est toujours en contact direct avec les organes de la gouvernance ce qui lui permet d'être au courant et à jour avec tout ce qui se passe dans la vie de l'entreprise (***Loi n°17-95, Art. 169 & 170***).
- Est totalement indépendant de l'entreprise auditée (***Loi n°17-95, Art. 161, loi n°15-89, Art. 5 et norme de comportement professionnel n°111***). Il doit prendre, par conséquent, ses décisions en toute objectivité et se comporter de la manière la plus professionnelle possible avec son client afin de pouvoir éviter tout risque de conflits ou de litiges.
- Il doit mentionner dans son rapports toutes les infractions commises par les administrateurs ou les membres du directoire et du conseil de surveillance, sinon il en être considéré responsable (***Loi n°17-95, Art. 180***). Ceci est primordiale dans l'évitement des risques de fraudes par ces derniers.
- Ne doit pas du tout aménager les réserves initialement émises dans la mesure où ceci peut, certes, faire éviter à l'entreprise des conséquences à court terme, mais peut toujours l'induire en erreur et ne pas se sentir sous pression d'essayer d'améliorer ses procédures de gestion.
- Perçoit des honoraires (***Norme du budget-temps, Art. 1, 2 &4***) dont le montant ne doit pas toucher son indépendance (***Loi n°17-95, Art. 161 et norme de comportement professionnel n°111***) V12 ni sa qualité de travail (***Norme***

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

***de comportement professionnel n°112***) V9 et ne doit pas influencer sa décision de renouveler son mandat avec l'entreprise.

- Doit avoir toutes les compétences nécessaires pour assurer sa mission de contrôle (***Norme de comportement professionnel n°110***).
- Doit respecter le secret professionnel (***Loi n°17-95, Art. 177*** **et** ***norme de comportement professionnel n°113***) afin de ne pas impacter la compétitivité de l'entreprise sur le marché par la divulgation d'informations purement confidentielles.
- Apprécie le contrôle interne de l'entreprise et contrôle ses procédure (***Norme de travail n°2102***) afin de d'obtenir l'assurance raisonnable que toutes les informations reflètent une image fidèle de la situation de l'entreprise.
- Justifie toutes les réserves présentées sur le rapport final par l'obtention d'éléments probant (***Norme de travail n°2103***) afin de guider l'entreprise au mieux vers des perspectives d'amélioration.
- Doit effectuer un contrôle spécifique sur les différentes actions que détiennent les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance (***Norme de travail n°2112***) ; ce qui participe à l'amélioration de la transparence de l'information.
- Contrôle l'égalité des actionnaires et s'assure qu'ils jouissent des mêmes droits sauf exception législative (***Norme de travail n°2113***).
- Doit avoir des valeurs personnelles et professionnelles qui font de lui une personne éthique toujours consciente qu'il faut sa mission conformément aux diligences et aux normes de la profession.

Nous estimons que les commissaires aux comptes aux Maroc doivent être en mesure de remplir l'ensemble des rôles précités, clairement définies dans les textes de loi ainsi que dans les normes de la profession, afin de pouvoir aider l'entreprise à réaliser tout ou bien au moins une partie des objectifs de gouvernance qu'elle se fixe au fur et à mesure des changements fréquents se produisant au sein de son environnement externe.

b. Variables de recherche retenues :

Notre revue de littérature concernant le concept de la gouvernance d'entreprise ainsi que la revue de la législation et des normes de la profession du commissaire aux comptes au Maroc nous ont conduit à déduire qu'il existe effectivement un lien solide entre les deux concepts.

Nous avons à cet effet énuméré un ensemble de rôles que remplit l'auditeur légal au courant de sa mission de contrôle et qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs majeurs de la gouvernance d'entreprise et que nous allons vérifier dans le cadre d'une étude empirique. A cet égard, nous avons pu retenir ***14*** variables de recherche allant dans le sens de l'objet de cet article sur un total de ***19*** variables précédemment sélectionnées dans une étude antérieure et pour lesquelles nous avons également jugé pertinent d'attribuer des codes afin de faciliter le traitement des données collectées et l'analyse des résultats obtenus.

Les variables de recherches retenues pour notre étude sont les suivantes :

- Compétence (***V1***) ;
- Niveau de professionnalisme (***V6***) ;
- Conflits et litiges avec le client (***V7***) ;
- Qualité du travail (***V9***) ;
- Indépendance (***V12***) ;
- Éthique (***V13***) ;
- Degré d'objectivité (***V14***) ;
- Immixtion dans la gestion de l'entreprise (***V16***) ;
- Respect du secret professionnel (***V21***) ;
- Qualité de communication entre l'auditeur et l'audité (***V23***) ;
- Honoraires (***V31***) ;
- Nombre de renouvellement du mandat (***V41***) ;
- Aménagement des réserves (***V46***) ;
- Émission de réserves non justifiées (***V47***).

Cette sélection de ces variables va ainsi nous permettre d'élaborer nos questions et nos hypothèses de recherche que nous allons vérifier sur le terrain.

*B. Démarche méthodologique de l'étude de terrain :*

Notre étude de terrain a été faite dans une perspective de s'assurer que les commissaires aux comptes au Maroc respectent les textes de loi ainsi que les normes de profession dans l'exercice de leur mission. Nous avons jugé pertinent d'adapter ses résultats à l'objet de cet article dans la mesure où certaines conclusions vont dans le sens de la question de la gouvernance des entreprises. Nous allons donc présenter les éléments clés qui constituent la démarche méthodologique suivie durant notre étude empirique ; à savoir le positionnement épistémologique, les différents choix méthodologiques ainsi que les questions, hypothèses et cadre conceptuel de recherche élaborés.

a. Cadre épistémologique et méthodologie envisagée :

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous nous sommes retrouvés dans le paradigme pragmatique se situant entre le post-positivisme et le constructivisme. Ceci se justifie par le fait que le post-positivisme est adopté dans les recherches mixtes à prédominance du quantitatif alors que le constructivisme est adopté dans celle à prédominance du qualitatif. De ce fait, puisque les deux études ont le même poids dans notre recherche, nous avons opté pour le pragmatisme qui se situe entre les deux.

Notre étude a été fait auprès de ***21*** cabinets d'audit au Maroc concernant l'étude qualitative et de ***112*** entreprises auditées concernant l'étude quantitative. Elle est considérée comme étude triangulaire dans la mesure où les deux études participent au même degré à l'augmentation de la validité de la recherche puisqu'elles ont été faites d'une manière simultanée (*toutes les deux entre le* ***17 Mars*** *et le* ***30 Juin 2021***). Le mode de raisonnement ainsi opté est le raisonnement abductif qui est une combinaison entre l'induction adoptée dans les études qualitatives et la déduction adoptée dans les études quantitatives.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

S'agissant des méthodes de recueil et de traitement des données, nous avons utilisé un guide d'entretien pour l'étude qualitative ainsi que le logiciel *IRaMuteQ* et le questionnaire d'enquête pour l'étude quantitative dont les données recueillies ont été traité par le logiciel *Sphinx* et *SPSS*.

b. Questions et hypothèses de recherche :

La revue des règles et des normes concernant la profession du commissaire aux comptes ainsi qu'une revue générale sur les objectifs du principe de la gouvernance d'entreprise nous ont pousser à vouloir poser des questions ainsi que des hypothèses de recherche que nous allons vérifier sur le terrain.

Cette étape va ainsi nous conduire ainsi à élaborer un cadre conceptuel susceptible d'être transformé en un modèle conceptuel en fonction des résultats et des conclusions obtenues de l'étude empirique.

Ces questions et hypothèses de recherche sont issues de l'étude de terrain précédemment mentionnée et qui a été faite dans une perspective de s'assurer du respect des normes et règle de la profession par les auditeurs externes au Maroc.

Nous avons à cet effet pu retenir trois ***3*** questions et ***4*** hypothèses allons dans le sens de l'objet de cet article et ce parmi les ***5*** questions que nous avons posé pu poser aux auditeurs et les ***7*** hypothèses que nous avons vérifiés auprès des entreprises auditées.

Les trois questions retenues sont les suivantes :

- ***Q.1 :*** L'auditeur légal préserve-t-il son indépendance vis-à-vis de ses clients ?
- ***Q.2 :*** Les honoraires perçus par l'auditeur légal impactent-ils la nature de relation avec ses clients ?
- ***Q.3 :*** La communication entre l'auditeur et l'audité influence-t-elle la qualité du rapport ?

S'agissant des hypothèses de recherche retenues, elles sont les suivantes :

- ***H.1 :*** La compétence de l'auditeur dépend de son comportement professionnel.
  - *H.1.1 :* L'éthique de l'auditeur impacte son niveau de professionnalisme.
  - *H.1.2 :* L'éthique de l'auditeur impacte son respect du secret professionnel.
  - *H.1.3 :* L'éthique de l'auditeur impacte son indépendance.
- ***H.2 :*** L'auditeur préserve son indépendance avec ses clients.
  - *H.2.1 :* Un auditeur indépendant ne s'immisce pas dans la gestion de l'entreprise.
  - *H.2.2 :* Un auditeur indépendant n'aménage pas les réserves initialement émises.
  - *H.2.3 :* Un auditeur indépendant n'émet jamais de réserves non justifiées.
  - *H.2.4 :* Un auditeur indépendant prend des décisions purement objectives.
- ***H.3 :*** Les honoraires de l'auditeur impactent sa nature de relation avec ses clients.
  - *H.3.1 :* Les honoraires perçus par l'auditeur sont susceptibles de créer des conflits et litiges avec ses clients.
  - *H.3.2 :* Les honoraires perçus par l'auditeur influencent le renouvellement du mandat avec ses clients.
  - *H.3.3 :* Les honoraires perçus par l'auditeur n'impactent pas la nature des réserves émises.
- ***H.4 :*** Le développement du relationnel entre l'auditeur et l'audité impacte le déroulement de ses missions d'audit.
  - *H.4.1 :* La qualité de communication avec ses clients impacte la qualité de son travail.
  - *H.4.2 :* Le manque de professionnalisme engendre des conflits et litiges fréquents avec ses clients.

c. Cadre conceptuel de la recherche :

L'élaboration de ces questions et hypothèses de recherche nous ont conduit à définir notre cadre conceptuel, le cadre contenant uniquement ***14*** variables, ***3*** questions et ***4*** hypothèses, et qui se présente comme suit :

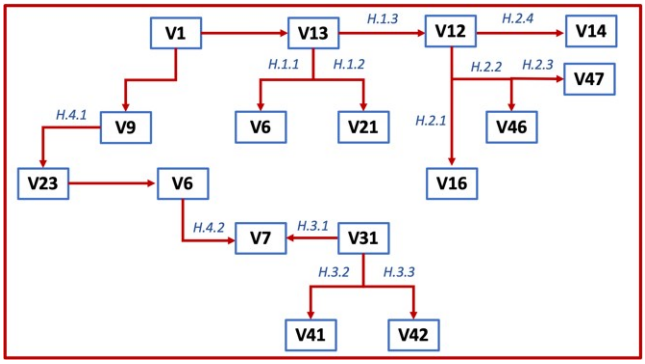



Fig. 1 Cadre conceptuel de l'étude mixte

Les flèches allant dans le sens et vers la variable concernée signifient que cette variable est dépendante et subie la manipulation et le changement de la variable à laquelle elle est liée. Par exemple, l'indépendance de l'auditeur légal (***V12***) est dépendante de son éthique (***V13***).

*C. Résultats et conclusion de l'étude de terrain :*

Les études qualitative et quantitative que nous avons effectué auprès de ***21*** cabinets d'audit et ***112*** entreprises auditées au Maroc nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à nos questions et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Ceci nous a conduit, d'une part, à modifier notre cadre conceptuel et à le transformer en un modèle et, d'une autre part, à obtenir des conclusions et des apports susceptibles de répondre à la problématique de recherche centrée sur le rôle du commissaire aux comptes dans la gouvernance des entreprises au Maroc.

a. Réponses aux questions de recherche :

L'étude qualitative auprès des cabinets d'audit au Maroc nous a permis, après la discussion des résultats, d'obtenir les réponses suivantes :

- ***Réponse Q3 :*** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater que, effectivement, l'auditeur Marocain est conscient qu'il doit disposer des trois « Savoirs » dont le « Savoir-faire ».

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

- ***Réponse Q.4 :*** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater le niveau des honoraires peut avoir un impact sur la nature de relation entre l'auditeur et son client dans la mesure où il peut le conduire, lorsqu'il est faible, à réduire les heures de travail assignées dans le contrat ; ce qui peut créer des conflits et litiges entre les deux parties. Également, si le niveau est élevé, il peut conduire à des renouvellements de mandat et aussi à des aménagements de réserves ce qui touche au critère d'indépendance surtout lorsque le poids du client dans le portefeuille du cabinet est important.
- ***Réponse Q.5 :*** D'après la discussion des résultats, nous avons pu constater le niveau de communication a effectivement un impact important sur la compétence « Savoir-faire » et par conséquent la qualité de son travail.

b. Vérification des hypothèses :

L'étude quantitative auprès des entreprises auditées au Maroc nous a permis, après la discussion des résultats, d'obtenir des résultats que nous récapitulons dans le tableau suivant :

TABLEAU 1
VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

| Hypothèse principale concernée | Sous-hypothèse concernée | Résultats des sous-hypothèses |
|---|---|---|
| H.1 (***Acceptée***) | ***H.1.1*** | ***Acceptée*** |
| | ***H.1.2*** | ***Acceptée*** |
| | ***H.1.3*** | ***Acceptée*** |
| H.2 (***Partiellement acceptée***) | ***H.2.1*** | ***Acceptée*** |
| | *H.2.2* | *Rejetée* |
| | *H.2.3* | *Rejetée* |
| | ***H.2.4*** | ***Acceptée*** |
| H.3 (***N'est pas totalement rejetée***) | *H.3.1* | *Rejetée* |
| | ***H.3.2*** | ***Acceptée*** |
| | *H.3.3* | *Rejetée* |
| H.4 (***Acceptée***) | ***H.4.1*** | ***Acceptée*** |
| | ***H.4.2*** | ***Acceptée*** |

c. Modèle conceptuel de la recherche :

L'élaboration d'un nouveau cadre conceptuel (*Fig. 1*) qui ne contient que ***14*** parmi ***19*** variables, ***3*** parmi ***5*** questions et ***4*** parmi *7* hypothèses nous a mis dans l'obligation d'élaborer un nouveau modèle conceptuel et ce sur la base des résultats obtenus et qui se présente comme suit :

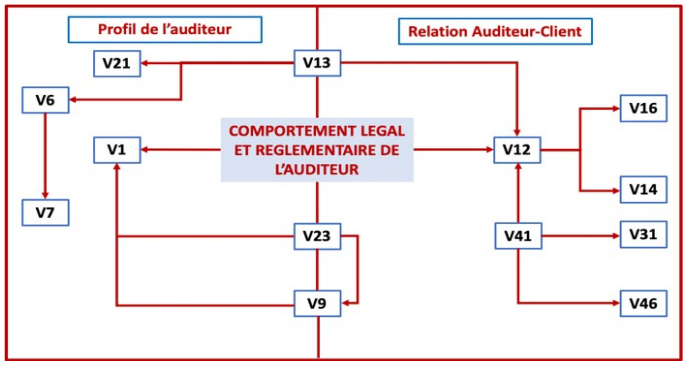



Fig. 2 Modèle conceptuel de l'étude mixte

Ce modèle conceptuel a fait ressortir un nouveau concept concernant le commissaire aux comptes au Maroc ; « ***Le comportement légal et réglementaire de l'auditeur*** » qui est subdivisé en deux parties :

- Une partie intrinsèque définie par le « ***Profil de l'auditeur*** » rattaché directement avec la norme « ***Compétenc***e » (***norme n 110***) liée aux variables suivantes : Niveau de professionnalisme et conflits et litiges avec le client.
- Une partie extrinsèque définir par la « ***Relation Auditeur-Client*** » rattachée directement avec la norme « ***Indépendance*** » (***norme n 111***) liée avec les variables suivantes : Respect du secret professionnel, degré d'objectivité, la non immixtion dans la gestion, les honoraires et le nombre de renouvellement de mandats.

Nous pouvons remarquer également que certaines variables se situent entre les deux parties ; notamment l'éthique, la qualité de travail et la qualité de communication entre l'auditeur et l'auditée.

## V. Conclusion

A travers cette étude, nous nous sommes rapprochés du métier de l'audit légal afin de pouvoir déterminer son rôle dans la gouvernance de l'entreprise et de répondre à notre problématique de recherche : « ***Dans quelle mesure le commissaire aux comptes au Maroc contribue-t-il à la bonne gouvernance des entreprises auditées ?***». Nous avons ainsi opté pour une étude mixte qui englobe :

- Une étude qualitative compréhensive faite auprès des cabinets d'audit au Maroc via des entretiens individuels semi-directifs (***21*** cabinets avec un total de ***24*** entretiens).
- Une étude quantitative confirmatoire faite auprès des entreprises auditées au Maroc via un questionnaire d'enquête (***112*** sociétés sollicitées).

Nos résultats nous ont permis de ressortir avec un ensemble de conclusions que nous en discutions et justifions quelques exemples comme suit :

- La compétence de l'auditeur ***(V1)*** dépend de sa qualité de travail ***(V9)***.

***Discussion :*** Il s'agit d'un ensemble de règles et de normes prévues dans la législation marocaine et d'après les résultats, elles sont respectées par la plupart des professionnels dans le métier.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)

***Justification :*** Nous justifions ceci par le fait que ***(53,6%)*** ont jugé la compétence assez élevée de leur auditeur assez élevée et ***(51,8%)*** ont été tout à fait d'accords avec la qualité de leur travail.

- L'indépendance de l'auditeur ***(V12)*** dépend des honoraires qu'il perçoit ***(V31)*** et du nombre de renouvellement de mandat ***(V41)***.

***Discussion :*** Ce qui veut dire qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments qui impactent cette règle principale du métier qui a été clairement définie que cela soit dans les textes de loi ainsi que dans le manuel des normes de la profession.

***Justification :*** Nous justifions cela par le fait que (***51,8%***) des entreprises qui ont affirmé que le **niveau d'indépendance** de leur auditeur est assez élevé et (***75,9%***) ont affirmé que le **niveau d'honoraires** que demandent leur auditeur est également assez élevé**.**

- L'aménagement des réserves ***(V46)*** dépend du nombre de renouvellement de mandat ***(V41)***.

***Discussion :*** Ce qui veut dire que nos résultats ont démontré que à chaque fois où le mandat est renouvelé, l'auditeur devient plus susceptible d'aménager les réserves émises par crainte de perdre son client.

***Justification :*** Nous justifions ceci par le fait que (***31,1%***) des répondants ont affirmé qu'ils ont passé **plus de 9 ans** avec le même auditeur et (***46,4%***) ont affirmé qu'ils ont passé **entre 3 et 6 ans** avec le même auditeur alors que (***32,1%***) d'autres répondants ont affirmé qu'ils ont été d'accords et (***25,9%***) qui ont été tout à fait d'accords et que leur auditeur **aménage les réserves déjà émises**.

- Les honoraires que perçoit l'auditeur **(V31)** sont liés au nombre de renouvellement de mandats ***(V41)***.

***Discussion :*** Cela veut dire qu'il s'agit du principal critère qui peut pousser un auditeur à vouloir renouveler ou pas son mandat avec le client et que des honoraires importants poussent plus à des renouvellements fréquents de mandats et vice-versa.

***Justification :*** Nous justifions cela par le fait que (***46,4%***) des entreprises ont avancé qu'ils ont passé **entre 3 et 6 ans** et (***32,1%***) ont passé **plus de 9 ans** avec le même auditeur contre (***75,9%***) des répondants qui ont affirmé que les **honoraires** demandés par leur auditeur sont assez élevés.

En guise de conclusion, pour répondre à notre problématique de recherche, et en référence des conclusions citées ci-dessus ainsi qu'aux réponses aux questions de recherche et à la vérification des hypothèses, nous pouvons constater que, hormis le fait que certaines règles et normes ne sont pas parfaitement respectés ou bien négligées par les commissaires aux comptes au Maroc (*comme par exemple l'indépendance*), ces derniers jouent, effectivement, un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de gouvernance chez les entreprises marocaines.

Cet apport scientifique pourrait interpeler notre curiosité de bien vouloir creuser davantage dans le sujet en menant une nouvelle étude de terrain qui aurait pour but d'interpeler directement les différents responsables et acteurs faisant partie de l'organe de gouvernance des entreprises afin de pouvoir avoir un avis direct sur le rôle effectif de l'auditeur légal et dans quelle mesure il participe à la réalisation des objectifs de la bonne gouvernance.

## PRINCIPALES REFERENCES

[1] B. Guillebert, « Décliner les règles de gouvernance aux PME ET ETI », *RFComptable,* N.411, pp. 25-64, Déc. 2013.

[2] OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, OCDE, 2004.

[3] Commission nationale de gouvernance d'entreprise, *Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise,* Ministère des Affaires Économique et Générale, CGEM, Mars, 2008.

[4] P. Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise : Mission et fonctionnement des meilleures pratiques de gouvernance-Rôle des administrateur*, Édition Eyrolles, 2018.

*[5]* E-A. Zoukoua, « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s)*, Mai. 2006

[6] J. Renard, S. Nussbaumer, F. Oriot, *Audit interne et contrôle de gestion pour une meilleure collaboration*, Édition Eyrolles, 2011.

[7] F. Parrat, *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs*, Édition Maxima, 2014.

[8] S. Benmoussa, « Les pratiques de l'audit légal au Maroc : Exigences théoriques et réalités du terrain », *Thèse de doctorat-USMBA*, Oct. 2021.

[9] Loi n°15-89 réglementant la profession d'expert-comptable au Maroc

[10] Loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc

[11] Manuel d'audit légal et contractuel au Maroc.

ISSN: 1737-9334
Copyright (c)