

ISSN 2602-6279

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION



# REVUE D'ÉCONOMIE & DE GESTION

PUBLICATION SEMESTRIELLE DE LA FACULTÉ DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

NUMERO - 01 - DECEMBRE 2017

# REVUE D'ÉCONOMIE & DE GESTION

NUMERO - 01 - DECEMBRE 2017

*La Revue d'Économie & de Gestion est une revue scientifique spécialisée, publiée par la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Bejaia. Elle paraît deux fois par an et a pour ambition d'adopter une démarche pluridisciplinaire pour aborder les questions relatives à l'économie et à la gestion. Elle est donc un espace d'échange et de réflexion scientifique sur les thématiques économiques et de gestion.*

*La Revue d'Économie & de Gestion s'attache à publier des articles originaux, rédigés en français ou en anglais, qui contribuent à enrichir la réflexion sur les problèmes et les enjeux économiques et de gestion qui se posent aux sociétés contemporaines et particulièrement aux pays en développement.*

*Les comités de lecture et de rédaction garantissent l'indépendance et la rigueur scientifique de la revue, grâce à une évaluation anonyme des articles par au moins deux évaluateurs spécialisés et ayant un éminent degré d'expertise.*

**Directeur de la publication**

Professeur OUKACI Kamal, Doyen de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université A. Mira Bejaia.

**Rédacteur en chef**

Dr MERZOUG Slimane, Université A. Mira Bejaia

**Rédacteur en chef adjoint**

Dr MEZIANI Mustapha, Université A. Mira Bejaia

**Comité de lecture**

Pr ACHOUCHE Mohamed, Université A. Mira Bejaia

Pr BELATTAF Matouk, Université A. Mira Bejaia

Pr BELKACEM-NACER Azzeddine, ENSSEA Alger

Pr BOUKRIF Moussa, Université A. Mira Bejaia

Pr CHETTAB Nadia, Université d'Annaba

Pr DJEFLAT Abdelkader, Université de Lille

Pr DJENANE Abdel-Madjid, Université Sétif 1

Pr GASMI Farid, Université Toulouse School of Economics

Pr GIRARDOT Jean-Jacques, Université de Franche-Comté

Pr HADDAD Zahir, Université A. Mira Bejaia

Pr HAMMOUTENE Ali, HEC Alger

Pr KHELLADI Mokhtar, Université A. Mira Bejaia

Pr KHERBACHI Hamid, Université A. Mira Bejaia

Pr MEYER Jean-Baptiste, Directeur de recherche à l'IRD, France

Pr ORMAUX Serge, Université de Franche-Comté

Pr OUKACI Kamal, Université A. Mira Bejaia

Pr SI MOHAMED Djamel, Université Mouloud Mammeri-Tizi Ouzou

Pr SILEM Ahmed, Université Jean Moulin Lyon 3

Pr TALAHITE Fatiha, Université Paris 8

Pr YAICI Farid, Université A. Mira Bejaia

Dr BELLACHE Youghourta, Université A. Mira Bejaia

Dr BOUKHEZER Nacira, Université A. Mira Bejaia

Dr BOUMOULA Samir, Université A. Mira Bejaia

Dr CHABI Tayeb, Université A. Mira Bejaia

Dr CHERIET Fouad, Université de Montpellier SupAgro

Dr CHITTI Mohand, Université A. Mira Bejaia

Dr IFOURAH Hocine, Université A. Mira Bejaia

Dr KOLEVA Pétia, Université Paris Diderot – Paris 7

Dr MERZOUG Slimane, Université A. Mira Bejaia

Dr MEZIANI Mustapha, Université A. Mira Bejaia

Dr NEMIRI YAICI Farida, Université A. Mira Bejaia

Dr NAFA Aziz, Maître de recherches au CREAD, Alger

Dr BOUKRIF Nouara, Université A. Mira Bejaia

**Conception de la revue**

Mme MEDJMADJ Rabéa, Ingénieur du laboratoire Economie & Développement, Université A. Mira Bejaia

**Coordonnés de la revue**

Mail de la revue : [revuereg@gmail.com](mailto:revuereg@gmail.com)

Adresse postale : Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, campus d'Aboudaou, Université A. Mira Bejaia 06000, Algérie.

---

## **Procédure à suivre pour la soumission des articles**

Envoi du document mis selon les normes exigées à : : [revuereg@gmail.com](mailto:revuereg@gmail.com)

### **1-Indications pour la page de garde**

#### ***Le titre de l'article***

Format Times New Roman, majuscule, taille 12, en gras, en haut de page et centré.

#### ***Mention des auteurs***

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite, Times New Roman, minuscule, interligne simple, taille 10. Cette mention comporte nom et prénom de l'auteur ou des auteurs (**en gras**), titre universitaire et coordonnés (affiliation universitaire, mail et tél.) *en italique*.

#### ***Résumé, mots-clés et classification JEL***

Un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 8 lignes doit accompagner la proposition de l'article ainsi que les mots-clés (5 mots-clés au maximum séparés par une virgule) et la classification JEL (Times New Roman, minuscule, interligne simple, *italique*, taille 10).

### **2-Indications pour l'article**

#### ***Mise en page***

L'article doit être soumis sous forme de document Word, Format B5 (18,2 x 25,7 cm), Times New Roman, taille 11, interligne simple et ne dépassant pas 15 pages au maximum est y compris les annexes. Marges : haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm.

Pas de retrait en début de paragraphe et un saut d'un interligne simple entre chaque paragraphe.

Numérotation des pages en bas à droite.

#### ***Titres dans le texte***

Alignés gauche et droite (Times New Roman, minuscule, gras, taille 12) : leur numérotation ne doit pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.).

---

#### ***Citations, notes de bas de page et références bibliographiques***

**Les citations** dans le texte sont en *italique* et entre « guillemets » et suivies des **références bibliographiques** [Nom, Année, page]. Les **notes de bas de page** sont réservées à des commentaires annexes.

La bibliographie sera reportée à la fin de l'article et classée par ordre alphabétique.

#### ***Tableaux, schémas et figures***

Ils sont numérotés et comportent un titre au-dessus et une source placée en dessous du tableaux/schémas/figures. Ils sont alignés au centre, taille 10.

## **Préface**

Ce premier numéro de la Revue d'Économie et de Gestion (REG) est l'aboutissement d'un long travail entamé depuis quelques mois par un groupe de collègues enseignants-chercheurs au niveau de la Faculté. La publication de ce premier numéro marque ainsi l'acte de naissance de la Revue de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Bejaia et qui, espérons-le, s'inscrira dans la durée et restera marquée par les principes que nous avons décidé de lui imprimer, à savoir la régularité dans la parution, l'indépendance et la rigueur scientifique.

Maintenant que la première marche est empruntée, tout l'escalier est visible. Le franchissement de cette marche s'est fait grâce aux membres des comités de rédaction et de lecture, aux coordinateurs du présent numéro et aux évaluateurs des articles, qui sans leurs contributions ce premier numéro décisif ne verrait pas le jour. Nous tenons ainsi à leur exprimer nos vifs remerciements et notre sincère gratitude.

Les six articles rassemblés dans ce premier numéro portent sur des thématiques diverses dans les domaines des sciences économiques et de gestion.

Le premier article propose d'évaluer le degré d'autonomie financière des collectivités locales en Algérie, sur la base d'une étude de cas portant sur trois communes de la Wilaya de Bejaia. Il ressort de cette étude que l'autonomie financière dont jouissent les communes demeure limitée en dépit de sa consécration dans les textes législatifs régissant les collectivités territoriales.

Le second article s'intéresse à l'analyse de l'impact des investissements directs étrangers sur le développement financier en ayant recours à une modélisation théorique. Un des résultats de cette modélisation suggère qu'il existe des effets de seuil dans le processus de l'ouverture financière associés à l'introduction des capitaux étrangers dans le système bancaire.

Le troisième article a pour objectif d'étudier l'effet de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) sur la gestion des connaissances et des compétences dans le cas des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001: 2008 de la Wilaya de Bejaia. L'étude montre que la gestion des compétences ne constitue pas une préoccupation majeure dans le cas des entreprises étudiées.

Le quatrième article examine les causes du sous-développement du secteur de la pêche dans la wilaya de Bejaia, en tenant compte de la nature des équipements utilisés et du mode d'exploitation des ressources disponibles. L'auteur souligne, d'une part, la sous-exploitation de la ressource halieutique de la baie de Bejaia et d'autre part l'absence d'une gestion durable et responsable, imputables selon l'auteur au type de pêche pratiquée (pêche côtière) ainsi qu'au manque de moyens et d'équipements dédiés à cette activité.

Le cinquième article traite de l'interaction entre l'activité industrielle et le port de Bejaia à travers l'examen du poids de l'infrastructure portuaire dans les approvisionnements maritimes extérieurs. Il en ressort que la localisation industrielle dans la Wilaya de Bejaia est fortement liée au port à travers la dépendance vis-à-vis des approvisionnements extérieurs.

Enfin, le sixième et dernier article traite des déterminants de l'innovation managériale dans le cas des entreprises industrielles de la région Souss Massa au Maroc. Cette étude exploratoire montre qu'il existe une série de facteurs d'ordre interne et externe susceptibles de stimuler l'innovation managériale au sein des PME étudiées.

**Comité de rédaction**

*"Les articles publiés dans la revue n'engagent que leurs auteurs qui sont seuls responsables  
du contenu de leurs articles"*

**Les coordinateurs du numéro :**

Dr BELLACHE Youghourta, Université A. Mira Bejaia.  
Dr CHITTI Mohand, Université A. Mira Bejaia.

**ISSN 2602-6279**

# SOMMAIRE

AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES EN ALGERIE : MYTHE OU REALITE

**Djaber BEZTOUH**

*Université de Bejaia*

..... p1  
MODELISATION THEORIQUE DE L'IMPACT DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS SUR  
LE DEVELOPPEMENT FINANCIER

**Brahim GANA**

*Université de Bejaia*

..... p16  
IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME ISO 9001 SUR LA GESTION DES  
CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES.

**Mustapha MEZIANI**

*Université de Bejaia*

..... P28  
EVALUATION DE LA RESSOURCE HALIEUTIQUE DE LA BAIE DE BEJAIA : ENTRE SOUS-  
EXPLOITATION ET SUREXPLOITATION

**Nasreddine Bennacer**

*Université de Bejaia,*

..... p42  
L'INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ET LA LOCALISATION INDUSTRIELLE DANS LA WILAYA DE  
BEJAIA

**Slimane MERZOUG**

*Université de Bejaia*

..... p53  
ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION  
MANAGERIALE. CAS DES PME INDUSTRIELLES DE LA REGION SOUSS MASSA- MAROC

**Ouafa BARAKAT**

*Université Ibn Zohr Agadir*

**Abdelaziz BENDOU**

*Université Ibn Zohr Agadir*

..... p65

## AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES EN ALGERIE : MYTHE OU REALITE

**Djaber BEZTOUH**

Université de Bejaia – Algérie

djaberbeztouh@yahoo.fr

### **Résumé**

*Une bonne partie des études faites dans le domaine de l'autonomie financière se focalisent principalement sur l'autonomie des gouvernements centraux et ont trop souvent négligé celle qui a un rapport avec les collectivités locales. Dans la perspective d'apporter un début d'éclaircissement, nous essayerons de mettre en évidence et de clarifier l'état actuel de l'autonomie financière de nos collectivités.*

*La principale finalité de cette étude est de faire un état de rapprochement entre trois collectivités territoriales locales (Seddouk, Akbou et Béni-Maouche) de la wilaya de Béjaïa en matière d'appréciation de la notion d'autonomie financière, c'est-à-dire comment ces différentes communes ressentent leur autonomie financière, sachant qu'elles sont régies par la même réglementation ou le même code communal.*

**Mots-clés :** *Autonomie financière, Collectivités locales, Ressources financières, Capacité d'action économique, Décentralisation.*

### **Abstract:**

*A large part of the studies made in the field of the financial autonomy, focus mainly on the autonomy of the central governments and too often neglected those who have something to do with local authorities. To bring an appearance of clarification, we would try to highlight and to clarify the current state of the financial autonomy of our local government agencies.*

*The main purpose of this study is to state link (merger) between three local regions with a measure of autonomy; that of Seddouk, Akbou and that of Béni-Maouche in province of Béjaïa regarding appreciation of the notion of financial autonomy, that is how these various municipalities feel their financial autonomy, knowing that they are governed by the same regulation or the same municipal code.*

**Keywords:** *Financial autonomy, Local authorities, Financial resources, Capacity economic action, Decentralization.*



## Introduction

La commune est la collectivité territoriale de base en Algérie. Consacrée par la constitution du 10 septembre 1963, elle est définie dans le code communal, dans son article 1 qui dispose que « la commune est la collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base »<sup>1</sup>. Dès les premières années de l'indépendance, les communes se trouvaient dépourvues de toute assise administrative, économique, financière et humaine nécessaire à son épanouissement et se trouvaient ainsi dépourvues d'initiatives créatrices, tant dans la contribution à la réalisation des objectifs de développement national qu'en matière de satisfaction des besoins locaux.

L'autonomie financière est l'un des fondements essentiels de l'autonomie locale et un fait majeur jouant un rôle des plus prépondérants dans la libre administration des collectivités territoriales. Une bonne partie des études faites auparavant dans le domaine de l'autonomie financière se focalisent principalement sur l'autonomie des gouvernements centraux et ont trop souvent négligé celle qui a un rapport avec les collectivités locales.

Dans la perspective d'apporter un début d'éclaircissement, nous essayerons de mettre en évidence et de clarifier l'état actuel de l'autonomie financière de nos collectivités locales. Cependant, mener une étude sur l'autonomie financière des collectivités locales n'est pas une entreprise aisée. En effet, même lorsqu'elle est inscrite dans les textes, la notion d'« autonomie financière » n'est pas clairement définie. Hertzog (2003) souligne à ce propos que « si l'autonomie financière constitue un objectif politique faisant consensus, elle devient insaisissable et pétrie de contradictions dès qu'on veut l'enfermer dans une définition juridique apte à produire des effets normatifs ». Elle peut, néanmoins, s'entendre en première approximation, comme étant la situation d'une collectivité locale disposant d'un pouvoir propre de décision et de gestion de ses recettes et dépenses, regroupé en un budget nécessaire à l'exercice de ses compétences.

Cette notion d'autonomie financière présente deux aspects :

Le premier désigne une compétence juridique, à savoir leur capacité à produire des normes en matière financière et donc un pouvoir de décision en matière de ressources et de charges. Mais elle renvoie ensuite au deuxième aspect qui est la capacité d'action économique, c'est-à-dire aux conditions d'exercice de leurs pouvoirs de décision. Il s'agit de la maîtrise de leurs choix financiers.

La réelle application de l'autonomie financière des collectivités locales en Algérie est un point qui a suscité notre curiosité. Le manque de clairvoyance sur ce sujet trop souvent flou nous a poussés à nous interroger sur ce point essentiel : Existe-t-il une réelle autonomie financière des collectivités locales en Algérie en dehors des textes juridiques ?

Pour pouvoir traiter cette problématique d'une façon plus profonde, on devra tâcher de répondre à quelques questions subsidiaires, à savoir :

- Que désigne-t-on par « Autonomie financière » des collectivités ?
- Qu'en est-il du cadre juridique de l'autonomie financière des collectivités locales en Algérie ?
- Quelles sont les différentes ressources propres aux collectivités locales en Algérie et quelles sont les formes de leurs dépenses ?
- Si les collectivités locales sont autonomes, peuvent-elles recouvrir à l'endettement dans le cas où leurs ressources propres ne suffisent pas ? Et peuvent-elles initier des projets d'investissements à leur gré ?

À notre sens, les contraintes auxquelles s'exposent les collectivités territoriales algériennes se résument en :

---

<sup>1</sup> Ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967 portant sur le code communal.

- Manque des ressources fiscales causées notamment par la nouvelle loi de finance inscrit les baisses de la charge fiscale pesant sur les entreprises en matière d'impôt sur les bénéfices des sociétés, la taxe sur l'activité professionnelle et de la suppression du versement forfaitaire ;
- Interventions répétitives de l'État sur les communes dans le cadre des plans communaux de développement et les mesures incitatives introduites dans le système fiscal ;
- Et la position caricaturale du concept « décentralisation » des collectivités locales dans notre pays.

Ces contraintes ne favorisent pas la mise en place des conditions nécessaires pour que les communes puissent assumer leurs tâches de collectivités autonomes. Autrement dit, nous estimons qu'à cause de ces contraintes, l'autonomie financière des collectivités locales algériennes n'est aujourd'hui qu'un mythe politique que l'État central n'a pas pu réellement mettre en pratique dans nos communes.

Dans ce cadre, et pour répondre aux questions posées, nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse sur l'aspect réel de l'autonomie financière de nos collectivités locales en se basant sur les recherches dans des organismes territoriaux à savoir, les « communes ». Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons remis aux dirigeants locaux des collectivités en question. Nous avons aussi essayé de faire des entretiens avec les membres des assemblées communales et de consulter les comptes relatifs à ces communes fournis par les services de la Direction de l'Animation Locale (DAL) de la wilaya. De cette perspective qu'on s'est tracée, celle d'une comparaison de trois communes, on devra se référer principalement aux réponses récoltées à travers les questionnaires remis aux trois collectivités et aux ratios financiers dégagés à partir de leurs comptes, pour examiner les rapports de ressemblance et de différence entre ces collectivités territoriales locales sur différents plans, les ressources, les dépenses, pour essayer ensuite de cerner la notion d'autonomie financière chez ces communes.

Cette étude de terrain suivra un schéma de travail simple et qui consiste à dresser un état des lieux de la situation des communes au cas par cas. Elle mettra en avant la présentation des communes étudiées, les résultats statistiques et les ratios financiers qui ressortent de l'étude des budgets de ces communes et les points de vue des responsables locaux qui apparaissent dans les réponses des questionnaires. Puis on essaiera de faire une synthèse qui porterait sur la comparaison des résultats dégagés auparavant, qui nous mèneront ensuite à une conclusion.

## **1- Présentation du milieu d'étude**

Dans cette première section, nous mettrons l'accent sur la présentation des communes dans lesquelles notre étude s'est déroulée. On se focalisera sur la présentation de ces trois collectivités locales distinctes, tant sur le plan géographique que sur le plan économique. Le choix de l'échantillon des trois communes pris comme base de notre étude est dû principalement à la proximité de ces dernières sur le plan géographique et la différence notable de leurs structures économiques. Cette étude s'est déroulée durant la période estivale de l'année 2014, s'étalant sur les deux mois de juillet et d'août.

### **1.1-Commune de Beni-Maouche**

Beni-Maouche est une commune issue du dernier découpage administratif de 1984, ayant acquis à elle seule le statut de Daïra en 1994 en raison, surtout, de l'importance démographique qu'elle connaît ; en effet, selon le recensement de 2008, l'Office National des Statistiques (ONS) enregistre une population de 13 412 habitants dans cette commune.

#### **1.1.1- Présentation géographique de la commune de Beni-Maouche**

La commune de Beni-Maouche s'étend sur une superficie de 94,86 km<sup>2</sup> située sur une altitude moyenne de 1000 mètres. Elle est distante d'environ 100 km au sud-est du chef-lieu de la Wilaya de Bejaïa. Cette commune se situe au pied du mont « *Achtoug* » qui se situe à une altitude de 1300

mètres. Cette échelle montagneuse est l'une des plus hautes de la Wilaya de Béjaïa, ce paysage montagneux encourage l'activité agricole.

### **1.1.2- Présentation économique de la commune de Beni-Maouche**

La principale activité qui génère des ressources dans la commune de Beni-Maouche est bel et bien l'activité agricole. La région est connue pour la qualité de sa figue sèche, il aura suffi d'une participation, en 1986 à la foire de Cherbourg (une commune française du département de la Manche) pour que la figue de la région obtienne la reconnaissance des spécialistes et remporte le premier prix au concours organisé lors de la foire.

Une surface de près de 1000 hectares est consacrée exclusivement à la culture biologique de la figue sèche, la récolte annuelle est estimée à 9000 quintaux.

La commune de Beni-Maouche est considérée comme l'une des communes les plus déshéritées de la wilaya, dotée d'un nombre très réduit de PME (74 PME seulement qui activent dans la région) et ne disposant pas d'agences bancaires. Elle ne dispose que de subventions de l'État entrant dans le cadre des PCD (Chellal, 2013).

## **1.2- Commune de Seddouk**

Seddouk est une commune de la wilaya de Bejaïa, elle est appelée auparavant « Tizi El-Djemaa » de son nom d'origine, puis appelée « La Réole » par les Français à l'époque coloniale en référence à un village français. Seddouk se caractérise par une forte urbanisation ces deux dernières décennies. Elle compte en 2008, selon l'ONS 20 573 habitants.

### **1.2.1- Présentation géographique de la commune**

À sa création dans ses limites actuelles en 1984, la commune de Seddouk compte 14 villages, et s'étend sur une superficie de 94,42 Km<sup>2</sup>. Elle se situe sur la partie haute de la vallée de la Soummam à environ 7 km et 412 m d'altitude moyenne. La commune de Seddouk est distante de 60 km du chef-lieu de la Wilaya de Bejaïa.

### **1.2.2- Présentation économique de la commune de Seddouk**

La vocation économique première de la commune de Seddouk est agricole avec principalement la culture de l'olivier et du figuier, notamment avec certaines entreprises qui se sont même lancées dans l'exportation des produits oléicoles. La situation économique de Seddouk se caractérise aussi par l'existence d'un nombre conséquent d'entreprises privées qui activent principalement dans le secteur du bâtiment, et d'autres dans l'industrie. Au total, Seddouk compte environs 320 PME.

Le réseau bancaire reste quant à lui limité à une seule banque publique, en l'occurrence la Banque d'Agriculture et du Développement Local (BADR).

La collectivité locale présente une situation financière critique, avec un taux d'endettement élevé dans les années 2005 et 2006, jugées comme la pire période qu'a connu la commune ces dix dernières années ; plusieurs raisons ont causé ce moins valant de sa balance financière :

- Le manque de prévisions et planification pour faire face aux dépenses imprévues ;
- Le manque de financement suffisant pour faire face au marché actuel ;

Malgré cette situation financière critique précaire qu'a connu la commune de Seddouk, à l'heure actuelle, elle dispose d'un patrimoine productif potentiel avec la création des nouvelles richesses qui dépendra de sa vocation agricole, à titre exemple, on peut citer :

- Achèvement d'un aratoire communal qui pourra générer un plus dans les prélèvements fiscaux de la commune ;
- Aménagement du marché hebdomadaire.

En plus de cela, la commune de Seddouk dispose d'une zone d'activité qui pourra rassembler un nombre important de PME. Une petite zone qui pourra générer des prélèvements fiscaux importants à la commune, ce qui peut booster le marché local.

### **1.3-Commune d'Akbou**

La circonscription d'Akbou est présentée comme une commune urbaine, elle est la deuxième commune la plus peuplée de la Wilaya de Bejaïa après la commune chef-lieu de la Wilaya. En 2008, le nombre d'habitants de cette commune s'élevait à 53 282 habitants.

#### **1.3.1- Présentation géographique de la commune d'Akbou**

La commune d'Akbou est située dans la vallée de la Soummam à une altitude moyenne de 280 mètres, elle s'étend sur une superficie de 52,18 km<sup>2</sup>.

#### **1.3.2- Présentation économique de la commune d'Akbou**

La commune d'Akbou joue un grand rôle économique dans la région, de par la densité de son tissu industriel, sa réputation qui a largement dépassé les frontières de la Wilaya de Bejaïa à travers une zone d'activité de près de 50 hectares qui regroupent une cinquantaine d'entreprises dynamiques dont certaines sont étatiques. En perpétuelle extension à cadence accélérée, cette région enregistre une très forte demande d'investisseurs qui ont exprimé le désir de s'y installer. Elle compte un peu plus de 1400 PME. À cela, il faut ajouter deux gros marchés. Le premier est un marché de gros de fruits et légumes classé troisième au niveau national. Le deuxième est un marché de véhicules de dimension importante et qui affiche une moyenne de 5000 véhicules chaque jour de marché.

Le secteur bancaire n'est pas en reste. Il est présent avec quatre banques publiques que sont le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la Banque de Développement Local (BDL) et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) ainsi que quatre banques étrangères que sont la Société Générale, Natixis Banque, AGB et BNP Paribas.

Pour compléter cette présentation économique de l'une des communes les plus riches de la wilaya de Bejaïa, cet extrait d'un article du journal national EL WATAN paru le 10 janvier 2007 nous fait part de l'importance du budget de la commune d'Akbou et la contribution de la fiscalité dans cette dernière : « ... Avec un budget communal de près de 700 millions de dinars où la fiscalité représente plus de 60 % des rentes de la commune, Akbou est une ville riche qui se donne les moyens de sa politique d'aménagement. Seule ombre à ce tableau idyllique, un réseau routier complètement obsolète. Saturées ou dégradées, les pénétrantes d'Akbou sont toutes dans un état lamentable... ».

Après avoir mis en avant la présentation de ces trois collectivités territoriales, et après avoir énuméré leurs points positifs et leurs points négatifs en ce qui concerne leurs situations économiques compte tenu de leurs localisations géographiques, nous allons passer à une analyse d'une partie de leurs budgets communaux dans le point suivant.

## **2. Analyse comparative de la section de fonctionnement des trois communes**

Dans cette deuxième section, nous allons procéder à une comparaison des trois communes étudiées, selon leurs recettes de fonctionnement à partir des données fournies par les services de la Direction d'Animation Locale (DAL) de la Wilaya de Béjaïa. Nous nous sommes limités à l'analyse de la section de fonctionnement des budgets des communes étudiées à cause notamment du manque d'informations nous ayant été fournies.

## 2.1-Étude comparative des recettes de la section de fonctionnement

Nous allons mettre en avant les recettes de la section fonctionnement des budgets des trois communes selon leurs natures.

### 2.1.1- Les recettes des produits d'exploitation

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les recettes des produits d'exploitation des trois communes d'Akbou, Seddouk et Beni-Maouche pour l'exercice 2013 :

**Tableau 1 :** Les recettes d'exploitation des communes d'Akbou, de Seddouk et de Beni-Maouche pour l'année 2013 (Unité : DA)

N° de compte	Nature de la recette	Commune d'Akbou	Commune de Seddouk	Commune de Beni-Maouche
70	produits de l'exploitation	533 720,00	313 467,58	700 000,00

**Source :** Etabli à partir des données fournies par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

On remarque que les montants des produits d'exploitation des trois communes pour l'année 2013 sont inférieurs à 1 million de DA. La commune de Beni-Maouche a affiché la rente la plus importante en ce qui concerne l'exploitation avec 700 000 DA suivie de la commune d'Akbou avec un peu plus de 500 000 DA, et enfin la commune de Seddouk avec seulement 313 467 DA, ces produits d'exploitation viennent principalement des concessions d'eaux comme nous l'a expliqué un responsable des services des budgets.

La commune d'Akbou est derrière celle de commune de Beni-Maouche qui a enregistré le plus grand montant. La commune de Seddouk quant à elle, enregistre le plus faible montant des recettes des produits d'exploitation malgré une prévision dans le budget primitif de ses recettes d'exploitation de plus de 900 000 DA<sup>2</sup> ce qui peut s'expliquer par le non-paiement des factures d'eaux par exemple ou par d'autres services non payés rendus par la commune de Seddouk.

### 2.1.2- Les recettes des produits domaniaux

Le tableau suivant nous donne un aperçu des recettes en ce qui concerne les produits de locations de terrains, locations des marchés communaux et autres produits domaniaux :

**Tableau 2 :** Les recettes domaniales des communes d'Akbou, de Seddouk et de Beni-Maouche pour l'exercice 2013 (Unité : DA)

N° de compte	Nature de la recette	Commune d'Akbou	Commune de Seddouk	Commune de Beni-Maouche
711	Location des immeubles	5 423 544,58	392 339,31	489 744,00
712	Location des marchée, droits de voirie et de stationnement	67 000 000,00	1 400 000,00	1 620 000,00
<b>71</b>	<b>Total des produits domaniaux</b>	<b>72 423 544,58</b>	<b>1 792 339,31</b>	<b>2 109 744,00</b>

**Source :** Etabli à partir des données fournies par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

<sup>2</sup> Selon l'évaluation des recettes de la section de fonctionnement de la commune de Seddouk remises par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

On remarque à partir des données du tableau ci-dessus un net écart entre les recettes de la commune d'Akbou par rapport à celles des deux autres communes, ce qui est dû à l'importance du patrimoine de la commune d'Akbou. En effet, l'écart flagrant qui subsiste dans les recettes des produits domaniaux est dû principalement à la location des deux gros marchés d'Akbou, à savoir le marché de gros de fruits et légumes et le marché de véhicules, ce qui a boosté l'activité commerciale dans cette commune et qui a engendré par la même occasion un effet positif sur la location des biens bâtis de la commune à destination commerciale.

### 2.1.3- Les recettes de recouvrements, subventions et participations

Les recettes de recouvrements, de subventions et des participations des trois communes sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 3 :** Les recettes de recouvrements, subventions et participations des communes d'Akbou, de Seddouk et de Beni-Maouche pour l'année 2013 (Unité : DA)

N° de compte	Nature de la recette	Commune d'Akbou	Commune de Seddouk	Commune de Beni-Maouche
721	Participation à l'aide sociale	16 908 000,00	4 728 000,00	6 096 000,00
723	Subventions de l'État et autres collectivités publiques	54 180 000,00	1 625 000,00	14 098 000,00
729	Autres recouvrements, réductions et subventions	90 442,18	105 854,75	-
<b>72</b>	<b>Total des recouvrements, subventions et participations</b>	<b>71 178 442,18</b>	<b>6 458 854,75</b>	<b>20 194 000,00</b>

**Source :** Etabli à partir des données fournies par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

À partir des données du tableau ci-dessus, on dénote des montants insignifiants quant aux subventions et aux aides de l'État au profit des communes. Avec moins de 20 millions de DA (pour les communes de Seddouk et de Beni-Maouche), les recouvrements, subventions et participations restent insuffisantes pour les communes. La participation à l'aide sociale est une subvention du budget wilaya accordée au profit des associations sociales. On note ici que la commune n'est que l'intermédiaire entre la wilaya et les associations bénéficiaires. En ce qui concerne le compte N° 723, ce sont des subventions accordées principalement pour les frais de transport supportés par la commune à l'exemple du ramassage scolaire. Les besoins de financement en termes de fonctionnement de la commune d'Akbou sont plus considérables comparés aux autres communes vu la dimension de ses unités, tant en ce qui se lie aux personnels que ce qui se rapporte aux infrastructures administratives.

### 2.1.4- Les recettes des attributions du fonds communal

Les attributions de péréquation et des fonds d'aide communales sont représentées dans le tableau suivant :

**Tableau 4** : Attributions du fonds communal des communes d'Akbou, de Seddouk et de Beni-Maouche pour l'année 2013 (Unité : DA)

N° de compte	Nature de la recette	Commune d'Akbou	Commune de Seddouk	Commune de Beni-Maouche
740	Attribution de péréquation	4 937 000,00	6 575 131,00	37 581 497,00
741	Fonds d'aide aux personnes âgées	100 000,00	90 000,00	-
749	Autres subventions de fonctionnement	467 487 226,98	151 885 742,68	-
<b>74</b>	<b>Totales des attributions du fonds communal</b>	<b>472 524 226,98</b>	<b>158 550 873,68</b>	<b>37 581 497,00</b>

**Source** : Etabli à partir des données fournies par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

En analysant ce tableau, on remarque que la commune de Beni-Maouche touche une part très importante, comparée aux autres communes, des attributions de péréquation, cette dernière est une forme de compensation financière administrée par le Fond Commun des Collectivités Locales (FCCL) qui vise à réduire les inégalités entre collectivités locales, cette subvention est attribuée généralement pour finaliser les dépenses obligatoires des communes. Mais au total, c'est bien la commune d'Akbou qui reçoit le plus d'attributions, suivie de la commune de Seddouk grâce aux fonds d'aide aux personnes âgées et à d'autres subventions que la commune de Beni-Maouche ne reçoit pas dans son compte 74, ce qui est peut-être dû à la négligence des élus locaux en ce qui concerne ces formes d'aides.

#### 2.1.5- Les recettes fiscales

Une des plus importantes recettes de fonctionnement des communes sont les recettes fiscales et l'autofinancement d'une commune repose sur le volume de sa fiscalité qui se compose de deux types d'impôts : la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et la taxe sur l'activité professionnelle (TAP).

La différence qui existe entre les montants des rentes de la TVA nous donne un aperçu de l'activité économique dans les trois communes. En effet, avec un écart de plus de 400 millions DA entre la commune d'Akbou et les deux autres communes en termes de taxe sur la valeur ajoutée nous renseigne sur l'écart de l'activité économique dans la commune d'Akbou par rapport aux deux autres communes.

Avec plus de 400 millions DA de revenu annuel pour la commune d'Akbou, l'impôt indirect représente une recette très importante pour cette dernière. Par contre, pour ce qui est de Seddouk et de Beni-Maouche, les montants des impôts indirects sont relativement faibles. Le même constat peut être fait pour les impôts directs.

La taxe sur l'activité professionnelle TAP est la taxe la plus importante dans les impôts directs, comme nous pouvons le constater dans le tableau N°16. En faisant référence au montant total de cette taxe pour les trois communes (707 743 610,99 DA), Akbou perçoit plus de 91 % de ce montant, suivie de Seddouk avec environ 7 % du montant et toujours, en dernier lieu, Beni-Maouche avec pas plus de 2 % du total du montant de la TAP, ces écarts s'expliquent toujours par l'inégalité de l'activité économique dans les trois communes.

Akbou est la seule commune qui perçoit la taxe sur rentes locatives et immobilières, cette taxe est un prélèvement sur les locataires de locaux commerciaux ou immeubles à usage d'habitation. Selon le responsable du service des budgets de la commune de Seddouk, cette forme de taxe est inexistante dans leurs recettes.

En somme, nous pourrions dire que pour la commune d'Akbou les recettes fiscales sont les recettes prédominantes dans la section de fonctionnement de leur budget communal, avec plus d'un milliard de Dinars. Elle est loin devant les communes de Seddouk et de Beni-Maouche qui ont perçu respectivement des montants dépassant légèrement 62 et 18 millions de Dinars durant l'année 2013.

## 2.2-Analyse comparative en termes de ratios financiers

Les ratios qui vont être développés ci-dessous vont nous renseigner sur la part de chaque produit dans l'ensemble des recettes de la section fonctionnement, ce qui nous aidera à déterminer les ressources qui prédominent dans chaque commune.

### 2.2.1- Ratio Recettes fiscales/ Recettes de fonctionnement

Le poids des impôts locaux dans l'ensemble des ressources de fonctionnement locales est un indicateur des plus déterminants de l'autonomie financière des collectivités territoriales. Afin de pouvoir mesurer cette dernière, nous avons retenu le ratio :

**Recettes fiscales/Recettes de fonctionnement**, qui nous semble pertinent.

Voici les résultats de calcul pour les trois communes en question :

- **La commune d'Akbou** :  $1\ 120\ 539\ 107,59 / 1\ 743\ 848\ 530,10 = 64,26 \%$
- **La commune de Seddouk** :  $62\ 251\ 627,21 / 229\ 510\ 312,53 = 27,12 \%$
- **La commune de Beni-Maouche** :  $18\ 691\ 933,97 / 79\ 277\ 174,97 = 23,57 \%$

Les recettes fiscales constituent un facteur déterminant dans la structure du budget communal ainsi qu'une garantie pour la continuité de l'offre du service public. Les ratios calculés sont révélateurs de l'ampleur des inégalités financières en matière de génération et de mobilisation des recettes fiscales. En effet, les recettes fiscales de la commune d'Akbou représentent plus de 60 % de ses recettes de fonctionnement alors que celles des deux autres communes tournent autour de 25 %, ce qui démontre l'importance des recettes fiscales dans le dispositif de financement la commune d'Akbou.

### 2.2.2- Ratio d'autofinancement communal

L'autofinancement est un indicateur important de la santé financière d'une commune. Tout comme le ratio précédent, ce ratio est plus révélateur, étant donné qu'on peut y distinguer les recettes propres d'une commune. Le ratio d'autofinancement met en évidence la part des recettes propres de la commune comparées aux recettes de la section de fonctionnement. Ce ratio se calcule de la manière suivante :

**Recettes d'exploitation + Recettes domaniales + Recettes fiscales / Recettes de fonctionnement**

- **La commune d'Akbou** :  
 $533\ 720,00 + 72\ 423\ 544,58 + 1\ 120\ 539\ 107,59 / 1\ 743\ 848\ 530,10 = 68,44 \%$
- **La commune de Seddouk** :  
 $313\ 467,58 + 1\ 792\ 339,31 + 62\ 251\ 627,21 / 229\ 510\ 312,53 = 28,04 \%$
- **La commune de Beni-Maouche** :  
 $700\ 000,00 + 2\ 109\ 744,00 + 18\ 691\ 933,97 / 79\ 277\ 174,97 = 27,12 \%$

Il ressort des trois ratios calculés ci-dessus que les recettes propres des communes étudiées sont importantes lorsque les recettes fiscales sont de taille conséquente. La section de fonctionnement de la commune d'Akbou est financée à raison de près de 70 % par ses propres recettes, ce qui nous montre l'importance des recettes propres de la commune d'Akbou. En ce qui concerne les communes de Seddouk et de Beni-Maouche, on peut constater que leurs recettes propres ne dépassent pas les 30 %, ce qui nous amène à dire que la part la plus importante de leurs recettes de fonctionnement correspond aux subventions de l'État.



En conclusion, on peut dire que les communes de Seddouk et de Beni-Maouche sont dépendantes de manière importante des subventions de l'État.

### 2.2.3- Ratio : subvention de péréquation / Recettes de fonctionnement

Cette subvention attribuée par le Fonds Commun des Collectivités Locales (F.C.C.L) est une forme de redistribution de la fiscalité locale qui est à l'origine inégalement répartie entre toutes les communes.

Les résultats de calcul de ce ratio pour les communes étudiées sont les suivants :

- **La commune d'Akbou** :  $4\,937\,000,00 / 1\,743\,848\,530,10 = 0,28\%$
- **La commune de Seddouk** :  $6\,575\,131,00 / 229\,510\,312,53 = 0,286\%$
- **La commune de Beni-Maouche** :  $37\,581\,497,00 / 229\,510\,312,53 = 16,37\%$

On doit noter que plus les subventions de l'État et du F.C.C.L sont importantes dans le budget d'une commune, plus est limitée son autonomie financière, et plus est faible le pouvoir de décision des élus locaux. La commune de Beni-Maouche reçoit la part la plus importante des subventions de péréquation ce qui nous amène à dire que la commune de Beni-Maouche est la commune la plus pauvre parmi les trois communes étudiées.

Pour conclure cette section, le tableau suivant nous renseigne sur les montants et la part de chaque recette des trois communes d'Akbou, Seddouk et Beni-Maouche dans l'ensemble des recettes de fonctionnement.

**Tableau 6** : Recettes de fonctionnement des communes étudiées pour l'année 2013 (en : DA)

Nature de la recette	Commune d'Akbou	Commune de Seddouk	Commune de Béni Maouche
70 Produits d'exploitation	533 720,00 0,031 %	313 467,58 0,14 %	700 000,00 0,88%
71 Produits domaniaux	72 423 544,58 4,15 %	1 792 339,31 0,78 %	2 109 744,00 2,66 %
72 Recouvrements, subventions et participations	71 178 442,18 4,08 %	6 602 004,75 2,88 %	20 194 000,00 25,47 %
74 Attributions du fonds communal	472 524 226,98 27,10 %	158 550 873,68 69,08 %	37 581 497,00 47,4 %
75 Impôts indirects	439 751 714,7 25,23 %	7 224 180,62 3,15 %	4 201 026,40 5,3 %
76 Impôts directs	680 787 392,89 39,03 %	55 027 446,59 23,98 %	14 490 907,57 18,28 %
79 Produits exceptionnels	6 649 488,77 0,38 %	0%	0%
Total recettes de fonctionnement	1 743 848 530,10 100 %	229 510 312,53 100 %	79 277 174,97 100 %

**Source** : Etabli à partir des données fournies par les services de la DAL de la Wilaya de Bejaïa.

Le total des recettes de la section de fonctionnement des budgets locaux des trois communes nous donne un aperçu de la situation économique en question. En effet, avec des différences allant : de plus de 150 millions de DA entre la commune de Seddouk et celle de Beni-Maouche, et de plus de 1,5 milliard de DA entre celle d'Akbou et celle de Seddouk, on peut d'ores et déjà classer ces trois collectivités territoriales selon leurs autonomies financières, respectivement de la manière suivante : la commune d'Akbou en premier lieu, suivie de la commune de Seddouk et puis enfin la commune de Beni-Maouche.

### **3 -Résultats de l'enquête et analyse des données des questionnaires**

Afin de mieux cerner la problématique de notre recherche, il nous a paru important d'élaborer un questionnaire que nous avons remis aux dirigeants locaux des collectivités étudiées, cette section fera l'objet d'analyse à partir de cette démarche.

#### **3.1-Présentation du questionnaire**

Notre questionnaire d'enquête sur le terrain comprend plusieurs types de questions, à savoir : questions ouvertes, questions fermées et questions échelles.

Ces questions sont adressées aux élus locaux et aux secrétaires généraux accompagnées de quelques entretiens pour enrichir les réponses proposées aux questionnaires, et elles soulèvent quelques axes essentiels relatifs à notre projet de recherche, notamment :

- Le dispositif de financement de la commune ;
- Les marges de manœuvres en ce qui concerne les dépenses communales ;
- L'appréciation de l'autonomie financière des collectivités locales.

#### **3.3-Analyse des résultats du questionnaire**

Cette partie comprend l'analyse des réponses présentées ci-dessus ayant été proposées par les différents responsables des trois communes et des entretiens avec les élus locaux de ces mêmes communes.

##### **3.3.1- Le dispositif de financement de la commune**

Selon les dirigeants de la commune d'Akbou, cette dernière dispose des recettes adéquates avec les missions dont elle est investie par le code communal, cela par rapport à l'importance des recettes fiscales qui prédominent dans le mode de financement de la commune. Comme cité auparavant, ces recettes occupent une part de plus de 60 % dans le financement de la section fonctionnement de la commune.

Pour le secrétaire général de la commune de Seddouk, les principaux modes de financement de cette localité restent en premier lieu les subventions de l'État suivi avec un degré moindre des recettes fiscales. Malgré ces recettes, la commune de Seddouk ne dispose pas des rentes adéquates avec les missions dont elle est investie par le code communal, et ce, à cause notamment de l'insuffisance des subventions perçues de par l'État.

Comme cela a été précisé auparavant, la proportion des subventions annuelles perçues par la commune de Beni-Maouche ne représente pas moins de 72 % des recettes de la commune. Toutefois, ces subventions sont jugées insuffisantes par les dirigeants de cette commune du fait qu'elles ne couvrent qu'une partie des besoins de financement.

Quant à ce qui se rapporte à la possibilité d'emprunt en cas de déficit dans la trésorerie ou en cas de besoins pour un financement d'un projet d'investissement pour une collectivité locale, les dirigeants sont catégoriques sur la question, en affirmant qu'il n'existe aucun recours possible à cette pratique au sein de leurs collectivités.

### **3.3.2-Autonomie financière en matière de dépenses**

De manière générale, le classement des dépenses est fait selon leur importance de la manière suivante : les charges obligatoires ont une priorité incontestée, suivie des autres dépenses de fonctionnement et en dernier lieu viennent les dépenses d'équipement. En ce qui se rapporte aux différentes sections du budget communal, les trois responsables de chaque commune sont plutôt du point de vue que leurs marges de manœuvre en termes de dépenses sont relativement moyennes.

Le président de l'assemblée populaire communale d'Akbou juge que l'autonomie financière en matière de dépenses est assez satisfaisante et qu'elle se trouve en mesure de disposer des moyens financiers nécessaires pour assurer ses compétences. La seule difficulté que rencontrent les dirigeants de la commune d'Akbou, lors du passage à la prise de décision en ce qui se rapporte aux dépenses, reste le problème de centralisation. En effet, le problème principal rencontré est celui de la lenteur de la collecte des recettes fiscales auprès des services financiers externes, ce qui est un fait effectif du point de vue que ces mêmes recettes doivent être transmises auparavant au niveau de la Wilaya pour qu'elles soient redistribuées aux communes qui ont engendré ces recettes, ce qui crée des retards qui se répercutent sur les délais de réalisation des projets de la commune.

Concernant les communes de Seddouk et Beni-Maouche, leurs dirigeants estiment que leur autonomie en matière de dépenses reste insatisfaisante, vu que les deux communes ne disposent pas des moyens financiers nécessaires pour assurer leurs propres compétences. Pour la commune de Seddouk, cela est relatif au peu de recettes qu'elle peut engranger. Comme cela a été souligné par un responsable de la commune de Seddouk, la commune a toute la peine à rassembler ses recettes. A titre d'exemple, les recettes d'exploitations où la prévision du budget communal s'élevait à 900 000 DA pour l'année 2012, la localité n'a pu percevoir qu'un tiers du montant préétabli, ce qui rend la liberté en matière de dépenses pour elle de plus en plus difficile. Vu le manque énorme en matière de ressources financières pour la commune de Beni-Maouche, celle-ci dépend presque entièrement des subventions qu'elle perçoit de l'État, ce qui rend la tâche ardue en matière de dépenses.

### **3.3.3-Appréciation de l'autonomie financière des collectivités locales étudiées**

Les dirigeants des trois communes sont du même avis en ce qui se rapporte à l'évolution de l'autonomie financière en Algérie au cours des 20 dernières années en affirmant qu'il s'agit d'une évolution négative, ce qui les amène à dire que leur niveau d'autonomie est peu satisfaisant, car ils se retrouvent face à différents obstacles.

Pour les dirigeants de la commune d'Akbou, les textes réglementaires sont jugés comme étant un obstacle pour l'autonomie financière. Quant à la commune de Seddouk, c'est l'intervention de la tutelle qui est mise en cause. Enfin, pour les dirigeants de la commune de Beni-Maouche, c'est le manque de ressources financières et l'intervention de la tutelle qui freinent leur processus d'autonomie.

Du point de vue des élus locaux de la commune de Seddouk, l'autonomie financière passe par une amélioration des rentes de la commune. Du côté du secrétaire général de la commune de Beni-Maouche, l'autonomie passe par l'encouragement de l'investissement dans les produits du territoire. Et du côté du P/APC de la commune d'Akbou, pour l'instauration d'une autonomie, un changement dans les prérogatives du P/APC et de son assemblée est de mise.

Ceci étant, l'autonomie financière est décrite comme étant indispensable pour les collectivités locales afin de pouvoir assurer une bonne gestion et le développement de ces dernières, mais les responsables interviewés restent pessimistes quant à l'existence et à l'application d'un modèle d'autonomie financière des collectivités locales en Algérie.

### 3.4-Synthèse des résultats

L'observation des recettes de fonctionnement de l'année 2013 pour les communes étudiées, le calcul de certains ratios de l'analyse financière des communes, l'élaboration du questionnaire et les interviews que nous avons menées nous ont permis d'analyser la réalité des finances locales en nous basant sur une comparaison entre trois communes distinctes.

Cette comparaison nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- La commune d'Akbou se présente comme étant la commune la plus riche comparée aux deux autres communes, avec des ressources financières très importantes où les recettes propres prédominent avec un taux dépassant les 70 %, ce qui veut dire, qu'elle est une commune quasi indépendante financièrement de l'État.
- La commune de Beni-Maouche est la commune la plus pauvre des trois communes étudiées. En effet, avec un total de recettes de fonctionnement ne dépassant pas les 80 millions de DA, ce qui représente une infime partie comparée à celles de la commune d'Akbou (4 %), ainsi qu'une dépendance quasi totale aux subventions de l'État.
- Malgré une légère supériorité comparée à la commune de Beni-Maouche avec un budget de fonctionnement largement supérieur (3 fois plus que celui de la commune de Beni-Maouche), la commune de Seddouk reste relativement pauvre avec une multitude de ressources, mais une dépendance aux subventions étatiques (72 % de ses recettes de fonctionnement).

Avec les problèmes financiers que rencontrent nos communes aujourd'hui, notamment les plus pauvres, les interventions de la tutelle de l'État sont répétitives et sont mêmes indispensables pour la « survie » de certaines communes.

Avec des recettes propres dépassant les 1,1 milliard de DA pour l'année 2013, Akbou peut être classée comme la commune ayant le pouvoir d'être autonome financièrement, mais cela n'est pas de l'avis de ses dirigeants. En effet, les textes réglementaires en vigueur (notamment le code communal) et la limitation des prérogatives de l'assemblée communale sont mis en cause dans le retardement de l'implantation du processus d'autonomie financière.

Au terme de l'étude réalisée, nous sommes en mesure d'avancer que l'autonomie financière d'une collectivité locale ne se rattache pas seulement à l'importance de ses ressources (à l'exemple de la commune d'Akbou) mais aussi à d'autres facteurs comme les prérogatives du président de l'assemblée communale, la réglementation en vigueur et à l'aboutissement du processus de décentralisation qui fournira une plus grande liberté de gestion et des responsabilités accrues en matière financière pour les organismes décentralisés. Le pessimisme des responsables et élus locaux quant à la réalité de l'application de l'autonomie financière dans leurs collectivités respectives est à noter, cela étant dû à la multitude de problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion de leurs communes.

### Conclusion

Au terme de cette étude, nous restons évidemment conscients à la fois de l'intérêt et des limites de notre travail. L'intérêt consiste sans aucun doute en une présentation simple et assez précise de la réalité de l'autonomie financière des circonscriptions territoriales étudiées. Les limites résident manifestement dans le nombre restreint dans l'échantillon étudié et dans les données mises à notre disposition qui sont relativement insuffisantes.

Notre problématique de recherche consistait à vérifier si cette autonomie financière des collectivités locales prévue et stipulée par les textes législatifs est appliquée dans la réalité de nos communes. La présentation des résultats de l'enquête sur les communes de la Wilaya de Bejaïa étudiées nous conduit à la confirmation de notre hypothèse de départ sur la réalité de l'autonomie financière des collectivités locales dans le territoire algérien. La présumée autonomie financière des collectivités locales reste assujettie aux transferts de l'Etat.

Malgré la consécration constitutionnelle de leur libre administration, les collectivités locales disposent d'une autonomie financière limitée. À notre sens, le pouvoir fiscal est déterminant dans le processus d'autonomie financière de toute collectivité locale, mais il reste une réponse partielle à une vraie question. En effet, pour qu'une reconnaissance de l'autonomie financière puisse se faire, cela devrait passer inévitablement par la reconnaissance d'un pouvoir fiscal des collectivités locales et par une meilleure mobilisation des différentes ressources propres et la marge de manœuvre laissée aux élus locaux.

## Références

### *Ouvrages*

- **ALBERT J.L.** et **SAIDJ L.**, Finances publiques, 6<sup>ème</sup> édition, Ed. Dalloz, France, 2009
- **BOURDIN J.**, Les finances communales, Ed. Economica, Paris, 1998.
- **BROLLES R.** et **STRAUD B.**, Budget des communes de moins de 10 000 habitants, Ed. Berger Levrault, Paris, 2002.
- **CARLIER B.**, **RUPRICH R.** et **LEVRAULT B.**, Initiation aux finances locales, Ed. BERGER LEVRAULT, France, 1996.
- **DAFFELON B.**, La gestion des finances publiques locales», 2<sup>ème</sup> Editions, Ed. Economica, Paris, 1998
- **DOSIERE R.**, La fiscalité locale, Ed. P.U.F, 1996.
- **GRABA H.**, Les ressources fiscales des collectivités locales algériennes, Ed. ENAG, Alger, 2000.
- **GUENGUANT A.**, Analyse financière des communes, Ed. Economica, Paris, 1995.
- **HURON D.** et **SPIDER J.**, Le management public local, Ed. L.G.D.G, Paris, 1998.
- **LEROY M.**, Stratégie financière des collectivités locales et tableaux de bord, Ed. Berger Levrault, Paris, juillet 1990.
- **MEUNIER J. R.** et **SPORTESSE B.**, Finances et comptabilité des communes, Ed. D.G.F.P, Alger.
- **MUZELLEC R.**, Finances publiques, 11<sup>ème</sup> édition, Ed. Sirey, France, 2000.
- **MUZELLEC R.**, Finances publiques, 15<sup>ème</sup> édition, Ed. Dalloz, Paris 2009.
- **PECHILLON E.**, Les finances publiques en 15 leçons, Ed. Ellipses, Paris, 2005.
- **PECQUEUR B.** et **CAMPAGNE P.**, Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation, Ed. Charles Léopold Mayer, Paris, 2014
- **RAHMANI C.**, Les finances des communes algériennes : Insincérité, déficits et bonne gouvernance, Ed. Casbah, Alger, 2002.

### *Articles de revues*

- **BŒUF J-L.**, «*L'autonomie financière des collectivités locales existe-t-elle ?*», Gestion et finances publiques, n°11, Novembre 2009.
- **KOOP K.**, **LANDEL P-A.** et **PECQUEUR B.**, «*Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique* », Echo Géo [En ligne], n°13, 2010

### *Thèses de doctorat et mémoires de Magister*

- **AMARI R.**, Contribution à l'analyse financière des budgets communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou : Un instrument de maîtrise et de rationalisation des finances locales, Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2010.

- **ANNICHE A.**, Essai d'analyse de l'affectation des ressources au niveau infra étatique : la problématique de l'offre des biens publics locaux, Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2009.
- **BOUMOULA S.**, Problématique de la décentralisation à travers l'analyse des finances publiques communales de la wilaya de Bejaia, Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université de Bejaia, 2002.
- **BOUMOULA S.**, Le financement des collectivités locales : problème de financement et moyens d'amélioration, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Bejaia, 2011.
- **MOULAI K.**, Les contraintes à l'action publique locale : Approche en termes de décisions financières communales, cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, Mémoire de Magistère en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2006.
- **NGONO TSIMI L.**, L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées : l'exemple du Cameroun, Université Paris-est Créteil Val-de-Marne, 2010.

## MODELISATION THÉORIQUE DE L'IMPACT DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS SUR LE DEVELOPPEMENT FINANCIER

**Brahim GANA**

Maitre de conférences à l'Université

Abderrahmane Mira de Bejaia

Laboratoire : Economie et développement

E-mail : bgana1@yahoo.fr

Tel : 0540836586

### **Résumé**

*De nombreux pays en développement ont consolidé leurs efforts pour entreprendre les réformes du secteur financier qui étaient nécessaires depuis ces dix dernières années. Ces réformes consistent notamment à restructurer et privatiser les banques du secteur public et à ouvrir le capital des banques pour la participation étrangère. Dans cet article, et après avoir exposé, brièvement, dans la section 2, l'interaction entre le secteur réel et le secteur financier, nous allons analyser, dans la section 3, l'impact de l'introduction des capitaux étrangers dans le capital des banques locales via une modélisation théorique. Dans ce contexte, nous allons étudier l'effet des capitaux étrangers sur la finance informelle, le taux d'épargne et l'approfondissement financier de ces pays.*

**Mots clés :** modélisation théorique, capitaux étrangers, système bancaire, développement financier.

### **Abstract**

*Many developing countries have consolidated their efforts to undertake the financial sector reforms that have been needed for the past decade. These reforms include restructuring and privatizing public sector banks and opening up banks' capital for foreign participation.*

*In this article, after having explained briefly in Section 2, the interaction between real and financial sectors, we will analyze, in Section 3, the impact of the introduction of foreign capital in the local banks capital via theoretical modeling. In this context, we will study the effect of foreign capital on informal finance, savings rate and financial developing. Finally, the conclusion summarizes the contributions of our theoretical model and some policy recommendations will be given.*

**Keywords:** theoretical modeling, foreign investment, banking system, financial development.

**JEL:** C6, F21, G21, O16

## Introduction

L'évolution récente des modèles de croissance endogène permet de revenir sur des débats intéressants concernant le lien existant entre la sphère réelle et financière. Une partie de ces contributions récentes fait référence à l'efficacité du secteur financier qui repose d'une part sur une plus grande capacité à gérer le risque, quelle que soit sa nature (liquidité, technologie...), et d'autre part sur une meilleure aptitude à collecter l'information.

Ainsi, nous retenons plusieurs séries d'arguments pour justifier un effet de plus grande efficacité dans l'optimisation des ressources par l'intermédiation financière. En effet, cette dernière exerce une influence directe sur le développement des investissements par le biais des externalités (Rebelo, 1991) : le secteur financier améliore l'efficacité de l'accumulation du capital physique, en permettant une meilleure allocation de l'épargne vers l'investissement. Plus le système financier est sécurisé, plus l'attractivité de l'épargne augmente et plus les investissements se développent dans une économie. Ce rôle qui est attribué à l'intermédiation financière, est d'autant plus efficace que le montant de l'épargne intermédiaire est élevé et que la taille du secteur financier est importante.

Nous relevons, aussi, dans la littérature existante, l'évocation de quatre grands types d'intérêts relatifs à l'efficacité de l'allocation des ressources par le secteur financier.

Le premier type d'intérêt concerne la gestion du risque de liquidité par l'intermédiation financière, qui permet d'orienter l'épargne vers des placements à long terme, plus productifs que des placements liquides (Bencivenga, Smith, 1991).

Le second s'explique par la diversification des portefeuilles des épargnants que le secteur financier assure, en choisissant des investissements fructueux (Greenwood, Jovanovic, 1990).

Le troisième intérêt concerne la collecte de l'information par le secteur financier, sur les différents projets d'investissements possibles. Cette dernière caractéristique permet à l'intermédiation financière d'orienter l'épargne vers des usages plus productifs (Gertler, Rose, 1991).

Le quatrième rôle intéressant attribué au secteur financier se résume par une double interaction entre développement financier et croissance réelle : il existe, en effet, un processus cumulatif, générateur d'équilibres multiples. Un de ces équilibres est stable avec une croissance endogène positive de l'économie et un développement normal des activités d'intermédiation financière. D'autres conduisent à une situation de piège de pauvreté, dans laquelle le secteur financier disparaît et l'économie est conduite à la stagnation (Berthélemy, Varoudakis, 1994).

Enfin, certains pays en développement favorisent, plutôt, le contrôle du compte de capital des banques, pour intégrer les flux d'investissements directs étrangers dans le secteur financiers et assurer ainsi un équilibre stable de long terme de leurs systèmes financiers. En effet, "les pays préfèrent les IDE, notamment parce qu'il s'agit de flux à échéance relativement longue qui ne sont pas sujets à des revirements soudains liés au changement du sentiment des investisseurs" (Ayhan et Eswar, 2004). Certains pays ont aussi interpellé les contrôles sélectifs pour essayer de faire en sorte que les flux entrants des capitaux étrangers à long terme prennent la place des flux à court terme.

Cet article traite essentiellement de l'impact des investissements directs étrangers sur le développement financier via une modélisation théorique. Nous dresserons tout d'abord une revue de la littérature sur la relation existante entre le développement financier et l'investissement directs étrangers (section 1), avant d'étudier l'interaction entre le secteur financier et le secteur réel via un modèle théorique de financement de l'économie et son apport à la compréhension des systèmes financiers (section 2). Cette analyse débouchera sur l'étude de l'impact des capitaux étrangers à travers l'introduction des capitaux privés dans le capital des banques locales via un modèle théorique (section 3).



## 1. Revue de la littérature

Dans la littérature économique, de nombreux travaux empiriques et théoriques ont permis de montrer l'étroite association qui existe entre les investissements directs étrangers (IDE) et le développement financier. Ces travaux ont mis en évidence les différents canaux par lesquels l'IDE peut exercer des effets positifs directs et indirects sur le système financier. Les nombreuses études confirmant ce lien, ont exploré les différents aspects des effets de l'IDE tels que (1) le transfert technologique (2) l'introduction de nouveaux processus (3) l'ouverture de nouvelles opportunités de marché. L'IDE est généralement considéré comme un canal par lequel la technologie est capable de se propager des pays développés vers les pays en développement. Par ailleurs, sur le plan théorique, un certain nombre de travaux se réclamant de la théorie de croissance endogène ont été menés pour justifier l'influence positive des IDE sur le développement financier à travers le "Knowledges pillovers". En effet, les externalités et le processus de diffusion a été largement défendu par la théorie de croissance endogène (Romer, 1994), (Barros et Sala-I-Martin, 1995) en relation avec les processus d'intégration régionale ou d'ouverture commerciale. La majorité de ces investigations ont abouti aux résultats selon lesquels les investissements directs étrangers, sous certaines conditions, ont un effet significativement positif sur le développement financier et la croissance économique des pays d'accueil. Selon Neuhaus (2006), il existe trois principaux canaux par lesquels les investissements directs étrangers peuvent influencer le changement technologique, améliorer le développement financier et générer, ainsi, un taux élevé de la croissance économique : (i) la transmission directe (via Greenfield Investments"), (ii) la transmission indirecte (via "Ownership Participation") et (iii) le canal intermédiaire de transmission ("Technology Spillover"). Dans la même optique, l'étude d'Alfaro et al (2006) a montré que l'augmentation des niveaux de l'IDE génère trois fois plus de croissance supplémentaire dans les pays financièrement très développés que dans les pays financièrement peu développés.

De même, l'étude de Bhandari et al (2007) a conclu que l'augmentation du stock des capitaux domestiques et l'afflux des investissements directs étrangers sont les principaux facteurs qui influent positivement le développement financier et la croissance économique dans les pays d'Europe orientale. Won et al. (2008) ont, pour leur part, concentré leur analyse sur le cas des pays d'Asie nouvellement industrialisé. Leur analyse montre que l'ouverture de l'économie, mesurée principalement par les exportations et les entrées des IDE dans divers secteurs, notamment le secteur financier, est le facteur le plus significatif ayant contribué à la croissance rapide des économies asiatiques.

De même, Anwar et Nguyen (2010) ont examiné le lien entre la croissance économique et les IDE au Vietnam au cours de la période 1996- 2005. Leurs résultats suggèrent que l'impact de l'IDE sur la croissance au Vietnam sera plus important si plus de ressources sont investies dans l'éducation et le développement du secteur financier. De plus, Adeniyi et al (2012) ont examiné le lien de causalité entre l'IDE, la croissance économique et le développement financier dans quelques petites économies ouvertes en développement. Les résultats de leurs études montrent que le niveau du développement financier devrait être important pour bénéficier des avantages de l'IDE sur la croissance économique dans les économies étudiées.

## 2. L'interaction entre le secteur financier et le secteur réel.

En exprimant une interférence entre secteur financier et réel, le modèle proposé dans le paragraphe ci-dessous démontre l'existence d'une interaction à double sens entre développement financier et le secteur réel. En effet, cette interaction entre les deux secteurs est génératrice d'équilibres multiples avec une croissance endogène. À l'origine de ce phénomène d'équilibres multiples se trouve l'influence de l'externalité positive exercée par l'épargne du secteur réel sur la dynamique de l'accumulation du capital. Ces équilibres multiples ont des implications importantes en ce qui

concerne l'approfondissement financier et le décollage de la croissance économique. Nous vous proposons, donc, la construction et les résultats de ce type de modèle, comme suit :

### 2.1. Le modèle de Berthélemy et Varoudakis

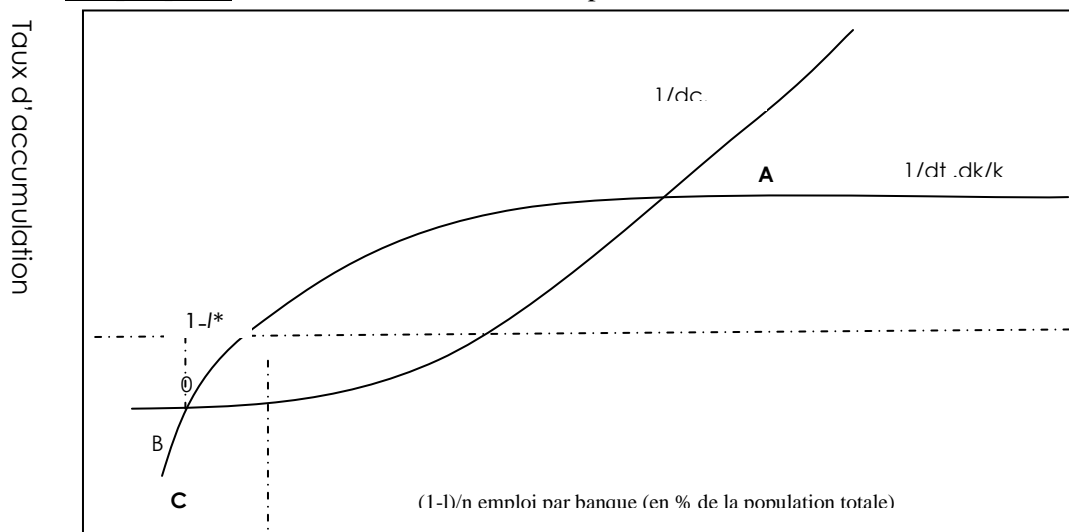
Ces auteurs développent une hypothèse selon laquelle l'efficacité technique du secteur financier est une fonction croissante de l'épargne collectée. Autrement dit, le secteur réel exerce une sorte d'externalité sur le secteur financier à travers le volume de l'épargne collectée. En contrepartie, le développement du secteur financier exerce à son tour une meilleure allocation des ressources, ce qui implique une croissance économique soutenue. Par conséquent, le secteur financier qui se développe, se caractérise donc par les effets de la concurrence qui vont dans le même sens que l'efficacité technique de l'intermédiation. Dans ce type de modèle, la finance indirecte n'est pas prise en considération.

Ce modèle met en relief trois opérateurs de l'économie : les consommateurs, les entreprises et le système bancaire. Les intermédiaires financiers transforment l'épargne des ménages en capital, qui est par la suite mis à la disposition des entrepreneurs moyennant un « prix » qui couvre le coût de l'intermédiation financière.

#### Détermination des états réguliers du taux de croissance d'équilibre financier.

Par construction graphique, nous sommes en mesure de définir les états réguliers de l'évolution du taux de croissance d'équilibre du marché en fonction de la taille du secteur financier. Le graphique 1 ci-dessous illustre l'existence d'un phénomène d'équilibres multiples : deux équilibres (A et B) et un autre point remarquable, le point C, dont nous précisons plus bas ce qu'il représente. Il existe, en effet, un équilibre instable illustré par le point B du graphique. Pour que le décollage économique se réalise avec un taux de croissance positif et un équilibre de long terme, il faut que la taille du secteur d'intermédiation financière dépasse un certain seuil, soit  $(1-l^*)$ , l'abscisse du point B ; en revanche si le développement financier est faible (c'est-à-dire : si  $(1-l) < (1-l^*)$ ), le décollage économique sera bloqué et l'économie convergera vers le point C avec une croissance négative. Entre décollage et stagnation économique, nous constatons que la taille du secteur financier joue un rôle important dans la convergence vers un équilibre régulier du taux de croissance économique. En effet, un système financier de petite taille engendre une réduction de l'épargne collectée par les banques et, donc, une réduction du volume de l'épargne inter médiée (transmise) par celles-ci.

**Graphique 1.** Le taux d'accumulation du capital en fonction de la taille du secteur financier.



Source : Berthélemy et Varoudakis (1994).

En acceptant l'hypothèse de rendements d'échelle croissants internes aux banques, nous observons que la productivité marginale du travail dans le secteur financier est relativement faible par rapport à celle prévalant dans le secteur réel. Ceci implique que le niveau des salaires dans le secteur réel soit nettement meilleur que celui appliqué dans le secteur financier. Par conséquent, le niveau de la population active tend à se concentrer dans le secteur réel plutôt que dans le secteur financier. Finalement, le développement du système financier demeure faible et l'économie converge vers une situation de blocage (ou de stagnation) plus « basse » avec une croissance négative, voire même une croissance sans intermédiation financière « situation qualifiée d'autarcie financière », qui est représentée graphiquement par le point « C ».

Cependant, l'hypothèse de rendements d'échelle décroissants internes aux banques se manifeste lorsque la taille initiale du secteur financier est suffisamment élevée. Au-delà d'un certain niveau de développement financier, la productivité marginale du travail se maintient à un niveau beaucoup plus élevé dans le secteur financier que dans le secteur réel. Cette hausse de la productivité marginale du travail permet le maintien d'un taux de salaire à un seuil relativement compétitif par rapport à celui du secteur réel. Ce qui explique une hausse continue du niveau de l'emploi dans le secteur financier, et par conséquent, son développement. L'économie, dans ce cas, converge vers un taux de croissance d'équilibre à long terme avec un niveau d'emploi plus élevé dans le secteur bancaire comme le représente le point « A » du graphique.

### 3. Introduction des capitaux étrangers dans le capital des banques locales : une modélisation théorique.

Les flux d'investissements directs étrangers entrants peuvent être étudiés dans le contexte d'une analyse au sein d'un modèle de croissance endogène. Dans un tel modèle une situation « d'équilibre » de long terme » traduit l'existence d'un équilibre à la fois des banques et des entreprises. L'ensemble des équations qui en explicitent les conditions constitue un modèle d'équilibre en fonction du capital qui est collecté par les banques et qui assure la demande d'investissement des entrepreneurs. Dans le cas qui nous concerne, nous allons désagréger le capital en capital local et capital étranger. Nous proposons, dans ce qui suit, de reprendre la construction de ce modèle en tenant compte de ces deux types de capitaux et d'exprimer les résultats analytiques de la résolution de cette approche personnelle.

#### 3.1. Définition de la fonction de production

La fonction de production de Solow (1956), constitue notre point départ :

$$Y = Kt^\infty \cdot [A(t) \cdot L(t)^{(1-\infty)}] \dots\dots\dots(1)$$

Peut s'écrire sous la forme de la fonction de production du modèle de (Arrow, 1962, Romer, 1986) :

$$Y = K^\alpha(t) \cdot [A_t \cdot L_t]^{(1-\alpha)} \dots\dots\dots(2)$$

Au lieu de se limiter comme Solow à un progrès technique exogène, on suppose

$$A_t = B \cdot K_t^\theta \dots\dots\dots(3)$$

expression dans laquelle B et  $\theta$  sont des constantes positives.

Nous introduisons les IDE et nous décomposons le capital physique en capital étranger et capital national, sachant qu'il faut tenir compte du lien de complémentarité des facteurs, entre le capital physique étrangers  $K_{e_t}$  et le capital national  $K_{n_t}$  ; d'une part, et entre le revenu national et le revenu étranger ; d'autre part. Nous posons :

$$1)- K_e = cK_n \dots\dots\dots(4)$$

$$2)- K_{total} = K_n + K_e = (1 + c)K_n \dots\dots\dots (5)$$

$$3)- Y_e = \varepsilon Y_n \dots\dots\dots (6)$$

$$4)- Y_{total} = (1 + \varepsilon)Y_n \dots\dots\dots (7)$$

Par conséquent, la fonction de production peut s'écrire :

$$Y_n = \frac{B^{1-\alpha}(1+c)^2}{1+\varepsilon} K_n^{[\alpha+\theta(1-\alpha)]} L^{1-\alpha} \dots\dots\dots (8)$$

$\alpha, \theta$  et  $\varepsilon$  étant des constantes positives

D'où la structure du modèle que nous proposons.

### 3.2. Une approche micro économique de l'entreprise.

#### Le modèle de base

L'entrepreneur a un objectif bien précis : il cherche à maximiser son profit tout en minimisant les coûts. Un programme de maximisation des profits et de minimisation des coûts est défini dans la théorie microéconomique comme suit :

#### A : la maximisation des Profits :

Le profit s'exprime par la relation

$$\pi = RT - CT$$

dans laquelle RT représente les recettes totales, Ct représente les coûts totaux,  $\pi$  étant la fonction de profit.

La maximisation des profits s'obtient lorsque la dérivée première de la fonction de profit par rapport à Y est nulle. Autrement dit :

$$\frac{\partial \pi}{\partial Y} = \frac{\partial RT}{\partial Y} - \frac{\partial CT}{\partial Y} = 0$$

Ce qui donne la condition d'égalité entre la recette marginale (RM) et le coût marginal (CM). Cette condition ( $RM = CM$ ) peut s'écrire aussi :

$$P = CM$$

si on désigne par P la recette marginale qui détermine la valeur du prix (unitaire) de vente du produit ; ceci signifie que le programme de maximisation du profit de l'entreprise est réalisé lorsque le prix et le coût marginal s'égalisent.

#### B – Le programme de minimisation des coûts.

La fonction de coût, sous la contrainte de la fonction de production  $Y = f(K_t, L)$ , s'écrit :

$$CT = (i + t + \delta)P.K + P.W.L$$

expression dans laquelle i représente le taux d'intérêt réel, t le taux d'imposition du capital, P est le prix,  $\delta$  le taux de dépréciation du capital, Kt la valeur du capital et W le taux de salaire réel.

$Y = f(K_t, L)$  est la fonction de production de l'entreprise.

La minimisation de ce programme peut se faire en utilisant la méthode de Lagrange.

$$\mathcal{L} = (i + t + \delta)P.K + P.W.L + \lambda[Y - f(K, L)]$$

Les dérivées partielles de cette fonction sont les suivantes :

$$\frac{\partial \mathcal{L}}{\partial K} = (i + t + \delta).P - \lambda f'(k_n) = 0 \dots\dots\dots (1^*)$$

$$\frac{\partial \mathcal{L}}{\partial L} = P.W - \lambda f'(L) = 0 \dots\dots\dots (2^*)$$

expressions dans lesquelles  $\mathcal{L}$  désigne la fonction de Lagrange et  $\gamma$  désigne le multiplicateur de Lagrange ; ce multiplicateur indique le coût d'une unité supplémentaire de production. Ce qui signifie que

$$\gamma = CM \dots\dots\dots(3^*)$$

$f'(K)$  et  $f'(L)$  expriment, respectivement, les dérivées partielles de la fonction de production par rapport au capital et par rapport au travail. Or, à partir de (\*3), on a :

$$\gamma = CM = P \dots\dots\dots(4^*)$$

En fonction de (\*4), les équations (\*1) et (\*2) peuvent s'écrire comme suit :

$$\dot{f}(k_n) = (i + t + \delta) \dots\dots\dots(5^*)$$

$$W = f'(L)$$

Supposons maintenant que les entreprises ont une fonction de production telle qu'elle est définie dans la relation (8) précédente, soit :

$$Y_n = \frac{B^{1-\alpha}(1+c)^2}{1+\varepsilon} K_n^{\alpha+\theta(1-\alpha)} L^{1-\alpha}$$

Alors nous avons ;

$$W = f'(L) = Z'_t K_n^{\alpha+\theta(1-\alpha)} \cdot L^{-\alpha} \dots\dots\dots(6^*)$$

Avec;

$$\dot{Z}_t = (1 - \alpha) * \frac{B^{1-\alpha}(1+c)^2}{1+\varepsilon} \dots\dots\dots(7^*)$$

et

$$\dot{f}(k_n) = (1 - \alpha) \left[ \frac{\alpha}{1-\alpha} + \theta \right] * \frac{B^{1-\alpha}(1+c)^2}{1+\varepsilon} K_n^{(\alpha-1)(\theta-1)} \cdot L^{1-\alpha} \dots\dots\dots(8^*)$$

La relation (\*8) peut être écrite sous la forme suivante :

$$\dot{f}(k_n) = Z_t \cdot K_n^{(\alpha-1)(\theta-1)} \cdot L^{1-\alpha} \dots\dots\dots(9^*)$$

expression dans laquelle  $Z_t$  représente l'égalité suivante :

$$Z_t = \left( \frac{\alpha}{1-\alpha} + \theta \right) * \dot{z}_t \dots\dots\dots(10^*)$$

Or, à partir de (\*5) et (\*7), nous pouvons écrire l'égalité suivante :

$$Z_t K_n^{(\alpha-1)(\theta-1)} L^{1-\alpha} = (i + t + \delta) \dots\dots\dots(11^*)$$

à partir de (\*8) et après remplacement de la valeur de  $Z_t$  ;

$$K_n^{(\alpha-1)(\theta-1)} = \frac{(i+t+\delta)}{Z_t} \cdot L^{1-\alpha} \dots\dots\dots(*12)$$

Par conséquent le capital d'équilibre qui assure la maximisation des profits des entreprises et la minimisation des coûts, est déterminé à l'équilibre par la relation suivante :

$$K_n^* = \left( \frac{i+t+\delta}{Z_t} \right)^{\frac{1}{(\alpha-1)(\theta-1)}} \cdot L^{(1/1-\theta)} \dots\dots\dots(13^*)$$

La relation (\*13) montre que le niveau du capital que les intermédiaires financiers doivent mettre à la disposition des entreprises pour optimiser la fonction de production des entrepreneurs en terme de profit et des coûts de production dépend à la fois de :  $i$ , le taux d'intérêt du marché du crédit bancaire avec

$i = (1 + \epsilon)R$ , sachant que  $\epsilon$  représente la marge d'intermédiation bancaire ;  $R$  est le taux d'intérêt réel appliqué dans le secteur financier informel pour rémunérer les emprunteurs ;  $t$  est le taux d'imposition ;  $\delta$  est le taux de dépréciation du capital ; les paramètres  $c$  et  $\varepsilon$  représentent les proportions respectives de la participation étrangère dans le capital national et dans le revenu

national ; et enfin de l'efficacité de la de la main-d'œuvre employée qui est représentée par le terme  $(1/1 - \theta)$ .

**3.3. L'attitude des banques vis-à-vis de l'investissement :**

Compte-tenu de la valeur du capital exprimée dans la relation (\*13), les intermédiaires financiers répondent à la demande d'investissement dont une partie en fonction du nombre de projets d'investissement qu'ils collectent. Les banques sont supposées être en concurrence monopolistique. Cette concurrence s'établit selon le nombre de projets d'investissement que chaque banque détient dans son portefeuille. Par conséquent, les banques collectent le maximum de capital pour satisfaire la demande d'investissement qui leur était adressée. On admet que chaque banque maximise son profit à un point donné du temps sans influencer le taux d'intérêt du système bancaire « i », qui est impliqué dans le processus d'accumulation du capital dans la relation (\*5). En revanche, chaque banque sait que son comportement influencera le taux créditeur « R » et donc  $(1+\epsilon)$  relatif au secteur financier informel.

Face aux besoins d'investissement existant dans le marché parallèle, le comportement des banques peut être présenté d'une fonction stylisée. On admet que le montant du capital collecté par chaque banque "j" représente une fraction de l'investissement  $s_{kj}$ , compte-tenu de la marge d'intermédiation financière qu'elle pratique. On suppose que  $s_{kj}$  croît avec la quantité de main-d'œuvre ( $l_j$ ) employée par la banque, c'est-à-dire que  $s_{kj} = s_{kj}(l_j)$ , avec  $s'_{kj} > 0$ . On suppose que le réseau bancaire est constitué de banques identiques, la position d'équilibre s'exprime, donc, par  $l_j = (1 - l)/n$

Ainsi, la dynamique de l'accumulation du capital au niveau de la banque individuelle et au niveau agrégé est telle que :

$$\dot{K}_j = s_{kj} \cdot I_j \Rightarrow \dot{K}_n = s_{kn} \cdot I_n \dots\dots\dots(14^*)$$

Le profit de la banque j relatif à ses activités d'intermédiation de l'épargne, s'exprime par la relation suivante :

$$\pi_j = (1 + \epsilon) \cdot s_{kj} \cdot (l_j) \cdot I_j - l_j \cdot w - I_j, \dots\dots\dots (15^*)$$

Ensuite, la maximisation de leur profit par rapport à  $I_j$  et  $l_j$ , se traduit par la solution de l'équilibre suivante :

$$(1) \frac{\partial \pi_j}{\partial I_j} = 0 \text{ et}$$

$$(2) \frac{\partial \pi_j}{\partial l_j} = 0$$

$$(1) \Rightarrow \frac{\partial \pi_j}{\partial I_j} = 0 \Rightarrow (1 + \epsilon) s_{kj} \cdot l_j - 1 + s_{kj} \cdot (l_j) \cdot \frac{d(1 + \epsilon)}{d(R)} \cdot \frac{dR}{d(I)} \cdot \frac{dI}{dI_j} = 0 \dots\dots\dots(16^*)$$

Avec

$$\frac{dR}{d(I)} = \sigma \cdot \frac{R}{I} \dots\dots\dots (17^*)$$

En effet, les banques sont confrontées à une demande d'investissement (I) avec une élasticité instantanée par rapport au taux d'intérêt réel égale à :

$$\frac{dI}{dR} \cdot \frac{R}{I} = \frac{1}{\sigma}$$

Dans cette expression,  $\sigma$  représente l'inverse de l'élasticité instantanée de la demande d'investissement par rapport au taux d'intérêt réel (R) qui est relatif au marché informel.

$$i = (1 + \epsilon)R \dots\dots\dots(18^*)$$

Nous avons donc ;

$$\frac{d(1+\epsilon)}{dR} = -\frac{i}{R^2} \dots\dots\dots(19^*)$$

Ainsi, par le remplacement de (17\*) et (19\*) par leur valeurs dans (16\*), la marge d'intermédiation d'équilibre peut être exprimée par la relation suivante :

$$(1+\epsilon) = \frac{1}{(1-\frac{\sigma}{n}) \cdot s_{kj} l_j} \dots\dots\dots(20^*)$$

$$(2) \Rightarrow \frac{\partial \pi_j}{\partial l_j} = 0 \Rightarrow$$

$$(1+\epsilon) = \frac{w}{s'_{kj} \cdot \frac{l_j}{n}} \Rightarrow w = (1+\epsilon) \cdot s'_{kj} \cdot \frac{l_j}{n} \dots\dots\dots(21^*)$$

A l'équilibre de long terme, la fonction de profit de la banque est optimale ; donc le profit s'annule. Par conséquent, si nous remplaçons les relations (20\*) et (21\*) dans (16\*), nous obtenons :

$$(1+\epsilon) = \frac{1}{(1-\emptyset) \cdot s_{kj}} \dots\dots\dots(22^*)$$

expression dans laquelle

$$\emptyset = \frac{ds_{kj}}{dl_j} \cdot \frac{l_j}{s_{kj}}, \text{ représente l'élasticité du coefficient d'intermediation du capital (K), c'est-à-dire } s_{kj},$$

par rapport à la quantité d'emploi  $l_j$  utilisée par chaque banque ( $j$ ).

Parallèlement, le nombre de banques, en fonction de la taille du secteur financier, peut être obtenu par substitution en utilisant les relations (22\*) et (20\*). Nous obtenons alors :

$$\emptyset = \frac{\sigma}{n} \dots\dots\dots (23^*)$$

Ainsi, à l'équilibre du marché concurrentiel, la taille du secteur financier  $(1-l)$  dépend de l'élasticité  $\emptyset$ . En effet, une baisse de  $\emptyset$  traduit à la fois une hausse de  $n$  et de  $(1-l)/n$ . Par conséquent,  $(1-l)/n$  ne peut augmenter que si  $(1-l)$  augmente plus que  $n$ ; d'où une relation croissante entre le nombre de banques «  $n$  » et la taille du secteur financier  $(1-l)$ . La relation (23) montre qu'un niveau de développement financier élevé, qui est mesuré par  $(1-l)$ , implique un coefficient d'intermédiation du capital élevé.

### 3.4. Définition du taux de croissance d'équilibre à long terme du marché en fonction de la taille du système financier.

Nous commencerons, tout d'abord, par la détermination du taux d'accumulation du capital physique d'équilibre, en fonction des comportements des deux types d'agents économiques (entreprises et banques). Par la suite, nous mettrons en évidence l'existence de la relation positive entre le taux d'accumulation du capital et le niveau de développement financier.

A partir de la relation (14\*), la dynamique de l'accumulation du capital est définie par :

$$\dot{K}_n = s_{k_n} \cdot I_n$$

La relation (21\*) nous donne la valeur  $(I_n)$ , en fonction de  $w$  et  $(1+\epsilon)$ . Ensuite, en remplaçant  $(w)$ <sup>1</sup> par son expression définie dans la relation (6\*), nous déduisons le taux d'accumulation du capital physique d'équilibre comme suit :

$$\frac{\dot{K}}{K} = \alpha + \theta(1-\alpha) \cdot n \cdot \frac{s_k}{s'_k} \cdot \frac{1}{(1-\emptyset)} \cdot l^\alpha \cdot Z'^{(-1)} \dots\dots\dots (24^*)$$

<sup>1</sup> Le taux de salaire ( $W$ ) est supposé être le même dans le secteur réel et dans le secteur financier.

Ainsi, avec la définition de l'élasticité  $\emptyset$ , nous déduisons que  $\frac{s_k}{s'_k} = \frac{l_j}{\emptyset} = \frac{1-l}{n \cdot \emptyset}$ . Par conséquent, la relation (\*24) peut s'écrire :

$$\frac{\dot{K}}{K} = \alpha + \theta(1-\alpha) \cdot (1-l) \cdot \frac{1}{\emptyset(1-\emptyset)} \cdot \frac{1}{\left[ ((1-\alpha) \cdot \frac{B^{1-\alpha}(1+c)^2}{1+\varepsilon}) \right]} \cdot l^\alpha \dots\dots\dots (25^*)$$

A l'état régulier, la relation qui existe entre le taux d'accumulation du capital d'équilibre et le niveau du développement financier qui assure cet équilibre, tient compte des conditions suivantes :

La proportion de la population active employée dans le secteur réel, ( $l$ ), par conséquent celle employée dans le secteur financier, ( $1-l$ ), et le nombre  $n$  de banques, sont constants.

Le taux de croissance d'équilibre vérifie, ainsi, l'égalité entre le taux de croissance du capital, et du produit. On peut écrire alors :

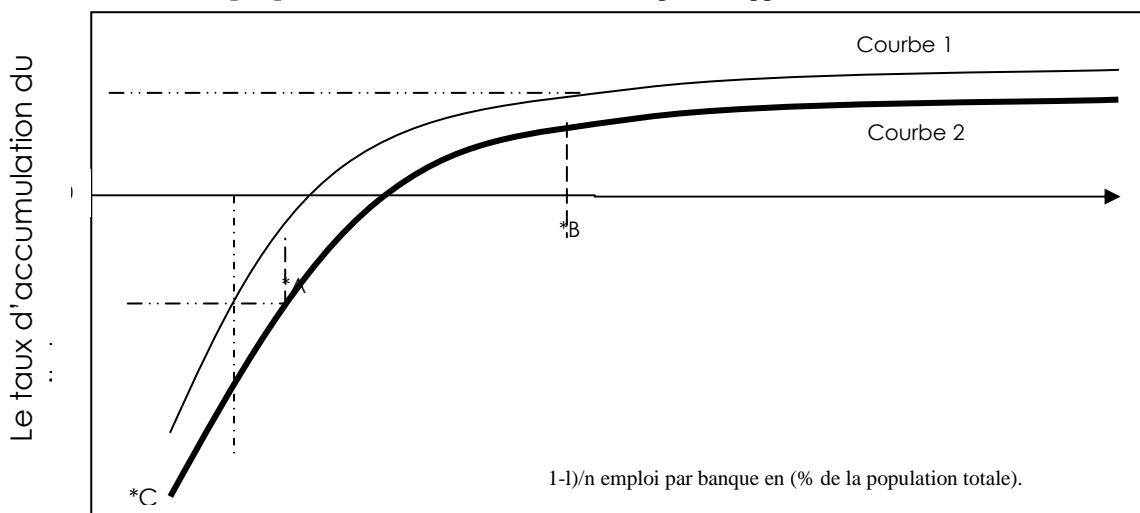
$$\frac{\dot{K}}{K} = \frac{\dot{Y}}{Y} = g.$$

Enfin, la relation (\*25) montre que le taux d'accumulation du capital d'équilibre est une fonction croissante de  $(1-l)/n$ . En effet, une réduction de la taille  $(1-l)$  du secteur financier se traduit par une baisse de  $s_k$  et une augmentation de l'élasticité, ce qui tire le taux d'accumulation  $\frac{\dot{K}}{K}$  vers le bas.

Parallèlement, le taux d'accumulation du capital tend vers 0, lorsque la quasi-totalité de la population active est employée par le secteur informel, c'est-à-dire lorsque la population exerce ses activités de financement en dehors du secteur formel et que la demande d'investissement n'est pas canalisée vers ce secteur. Autrement dit, c'est une situation limite dans laquelle l'intermédiation financière est complètement absente (une économie sans intermédiation bancaire). Par opposition, si le secteur bancaire attire la plus grande partie de la population active et donc toutes les demandes d'investissements, le taux de croissance du capital tend vers l'infini.

Une autre valeur apparaît dans la relation (25\*), c'est que la participation étrangère a un effet neutre sur le taux d'accumulation du capital. En revanche, une hausse de  $c$  et de  $\varepsilon$  peut entraîner une baisse de «  $l$  », c'est-à-dire une réduction du volume des transactions exercées par la population active dans le secteur informel, et par conséquent une hausse de  $(1-l)$  qui exprime l'approfondissement financier, c'est-à-dire la taille du secteur financier. Une illustration graphique peut être donnée dans le graphique 2 ci-dessous.

**Graphique 2 : le taux d'accumulation du capital et approfondissement financier.**





Le graphique 2 illustre deux fonctions d'accumulations du capital qui sont représentées par la courbe 1 et la courbe 2. La courbe 1 est tracée en supposant l'absence des capitaux étrangers, elle correspond à celle du modèle de base de Berthélemy, Varoudakis (1994). L'introduction des capitaux étrangers dans notre modèle a entraîné le déplacement de la courbe 1 vers la droite (c'est-à-dire au niveau de la courbe 2) et on constate les changements suivants :

- 1- Une augmentation de la taille du secteur financier et, par conséquent, son approfondissement ;
- 2- Avec un même taux d'accumulation du capital, l'introduction des capitaux étrangers dans le capital des banques permet un élargissement du secteur bancaire (c'est-à-dire de  $(I-I)$ ) et par analogie une attraction de la demande d'investissement vers le secteur formel.

La courbe 2 exprime la fonction du taux d'accumulation du capital indiquée dans la relation \*25. On constate qu'il existe un équilibre instable au point \*A qui correspond à la première tangente de la courbe.

En effet, pour que le secteur bancaire assure une croissance économique stable et de long terme (c'est-à-dire la convergence vers le point (\*B)), il faut que la taille du secteur financier dépasse un certain seuil qui correspond à l'abscisse du point \*A. En revanche, si la taille initiale du secteur financier est insuffisante, le développement économique sera contracté et l'économie converge vers le point (\*C) qui est un point négatif et sans intermédiation financière.

### Conclusion

Le but du modèle présenté dans la section 3 était de montrer de façon objective l'un des procédés de l'approfondissement financier auquel les pays, notamment en développement, peuvent opter dans un cadre d'une ouverture « prudente » du capital des banques. Nous avons délibérément utilisé le terme « prudente » car les gouvernants et autres décideurs de politique économique de ces pays semblent plutôt portés vers l'ouverture du capital des banques aux étrangers en oubliant les conditions préliminaires nécessaires au décollage du développement financier (Beji, 2007). En effet, il semble, d'après les résultats théoriques de notre modèle, que la contribution de l'introduction des investissements étrangers dans le capital des banques obéit à la même logique de capital des banques locales. Autrement dit, si les banques privées nationales existantes sont suffisamment développées, le capital étranger peut suivre la même trajectoire et vice versa. Sauf que, dans le cas de l'ouverture du capital des banques locales, l'approfondissement et l'élargissement financier semblent meilleurs.

Les résultats théoriques de notre modèle suggèrent, aussi, qu'il existe des effets de seuil dans le processus de l'ouverture financière associés à l'introduction des capitaux étrangers dans le système bancaire. Ils montrent, d'une manière ou d'une autre, l'importance qu'il faut accorder à l'analyse de la politique de libéralisation financière externe menée vis à vis du secteur financier et propose par exemple une libéralisation financière interne avec une introduction des nouvelles normes de supervision et de réglementation bancaires appropriées.

Evidemment, ce modèle laisse de côté un certain nombre d'aspects techniques importants du système financier dans les pays en développement (notamment, les pays méditerranéens) qui mériteraient d'être analysés. En particulier, n'ayant pas intégré une étude pratique et une application du modèle théorique présenté, nous ne pouvons pas exprimer, dans ce cadre d'analyse théorique, la disponibilité de l'information sur les variables à estimer.

**Bibliographie**

- **Adeniyi O., Omisakin O., Egwaikhide F. O., et Oyinlola A.** (2012), "Foreign Direct Investment, Economic Growth and Financial Sector Development in Small Open Developing Economies", *Economic Analysis & Policy*, Vol. 42, No. 1, March, pp. 105-127.
- **Alfaro L., Chanda A., Kalemli-Ozcan S., et Sayek S.** (2006), "How Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Exploring the Effects of Financial Markets on Linkages", *NBER Working Paper*, No. 12522, September.
- **Anwar S., et Nguyen L.** (2010), "Foreign direct investment and economic growth in Vietnam", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16, No. 1-2, January-April, pp. 183-202
- **Arrow K.J.** (1962), "The Economic Implications of Learning by Doing" *Review of Economic Studies*, 29.
- **Ayhan K. et Prasad E.** (2004) " La libéralisation du compte de capital" *Revue finance et développement*, septembre 2004, pp. 50-51
- **Barro R. et Sala-I-Martin X.** [1995], *Economic growth*, Mac Graw Hill
- **Beji S.** (2007), *Le développement financier pour les pays du sud de la Méditerranée à l'épreuve de la mondialisation financière*, Thèse doctorat, université Paris 13, décembre 2007
- **Berthélemy J.C., Varoudakis A.** (1994), "Financial intermediation and endogenous growth" *Economic Review* N 3, mai 1994, p. 738-750.
- **Bhandari R., Dhakal D., Pradhan G., et Upadhyaya K.** (2007), "Foreign Aid, FDI and Economic Growth in East European Countries", *Economics Bulletin*, Vol. 6, No. 13, April, pp. 1-9
- **Chebbi, M.jb**(2006), *Libéralisation financière et crises bancaires dans les pays émergents*, Thèse doctorat, université Paris dauphine, octobre 2006.
- **Greenwood J. Jovanovic B.** (1990), « Financial Development, Growth, and the Distribution of Income », *Journal of Political Economy*, P 1067-1107.
- **Neuhause M.** (2006), *"The impact of FDI on economic growth: an analysis for the transition countries of Central and Eastern Europe"*, Ed. Physica Verlag Heidelberg, Germany
- **Rebello S.** (1991) " Long-Run Policy Analysis and long-Run Growth" *Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 3, pp. 500-521, (June 1991).
- **Romer P.** (1994) "The origins of endogenous growth" *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 1. (Winter, 1994), pp. 3-22.
- **Romer P.** (1991) "Endogenous technical change" *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, pp. S71-S102. Traduction française dans *Annales d'Économie et Statistiques* n°22, 1991.
- **Solow R.M.** (1956), "A Contribution to the theory of economic growth" *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94. Traduit dans ABRAHAM-FROIS G. et al.
- **Won Y., Hsiao F., et Yang D.** (2008), "FDI Inflows, Exports and Economic Growth in First and Second Generation ANIEs: Panel Data Causality Analyses", *KIEP Working Paper*, No. 08-02, April, pp. 11-86.

## IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME ISO 9001 SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES.

**MEZIANI Mustapha**

*Maître de conférences « A »*

*Faculté des Sciences Economiques, sciences de gestion et commerciales de  
A l'université A/MIRA de Bejaia (Algérie)*

*Laboratoire recherches en management et techniques quantitatives*

*E-mail : [musmanager@hotmail.com](mailto:musmanager@hotmail.com)*

### **Résumé :**

*Ce travail de recherche tente d'évaluer l'impact de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 :2008 sur la gestion des connaissances et des compétences. Cette même norme souligne dans l'une de ses exigences l'importance de l'identification et la compréhension des besoins en formation, en compétence et la mise en œuvre de la sensibilisation du personnel. Il s'agit plus précisément, dans cet article, de savoir dans quelle mesure la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) intègre, maîtrise et améliore le management des connaissances et des compétences à travers le cas pratique de 17 entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia qui nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés.*

### **Summary:**

*This research attempts to assess the impact of the certification of companies according to ISO 9001: 2008 on the management of knowledge and skills. Emphasizes that standard in one of its requirements the importance of identifying and understanding the needs for training, expertise and implementation of awareness. It is specifically in this article, to what extent the implementation of a management system (QMS) integrate, control and improve the management of knowledge and skills through practical case of 17 certified Wilaya of Bejaia companies has allowed us to hit a workforce of 1,456 employees.*

**Classification JEL :** L15, L32, M12, M10, L20

## Introduction

Produire la qualité est une question de compétence et de connaissance : connaissances tacites et connaissances codifiées. Certes, les entreprises ayant mis en place un système de management de la qualité (SMQ) ont pu formaliser certaines connaissances dans leurs systèmes documentaires (procédures, manuel qualité...). Cependant, la production de la qualité dépend aussi bien des connaissances codifiées que des connaissances tacites. Pour cela, il s'agit de mettre en place un projet de management des connaissances dans le but de créer des connaissances (tacites et codifiées), de capitaliser des connaissances et enfin de les diffuser pour une meilleure application pour répondre aux exigences des clients.

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management de la qualité. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de la norme ISO 9001 :2008. De ce fait, les démarches qualité entretiennent des liens étroits avec les pratiques de gestion des connaissances. Les normes qualité proposent des références communes aux membres de l'organisation qui permettent à l'organisation d'apprendre (Drucker, 1993). Les normes ISO 9000 constituent un outil de management des connaissances qui conduit à une codification des savoirs et à leur formalisation sous la forme du système documentaire de la qualité, entre autres, le manuel de qualité et procédures (Cowan, Foray, 1999 ; Cohendet, Steinmuller, 2000), voire à accélérer ou au contraire à freiner une dynamique des connaissances dans les organisations (Loos-Baroin 2002 ; Barlatier, Canard, 2003). La formalisation du savoir-faire, pratique jugée peu déterminante à l'origine des motivations des entreprises en vue d'être certifiées conformément aux normes ISO 9001, se révèle l'un des domaines où la certification est la plus efficace (enquêtes CEGOS, 1998). A travers notre enquête réalisée dans la région de Bejaïa (Algérie), nous voulons confirmer ou infirmer les hypothèses citées ci-dessus. C'est à dire la mise en place d'une démarche qualité est à l'origine d'une amélioration de la gestion des compétences. Ou bien, au contraire, il y a des freins et barrières au projet de gestion des compétences même après la certification.

En fait, il s'agit beaucoup plus d'évaluer l'impact de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 :2008 sur la gestion des connaissances et des compétences. Autrement dit, il s'agit de savoir dans quelle mesure la mise en place d'un système de management de la qualité intègre, maîtrise et améliore le management des connaissances et des compétences à travers le cas pratique de 17 entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa qui nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés.

### 1) Gestion de la qualité et gestion des connaissances et des compétences

A partir du cadre conceptuel de Nonaka et Takeuchi (1995), la normalisation est souvent analysée comme un outil de codification des connaissances qui s'appuie sur les connaissances tacites (Polanyi, 1966) pour les convertir en connaissances explicites puis formalisées. Elle apparaît également comme un modèle de gestion de la connaissance collective. Plus encore, si ces différentes dimensions (tacite/explicite ; individuelle/collective) sont essentielles à prendre en compte parce qu'il est important de bien appréhender les connaissances elles-mêmes, leur nature, c'est-à-dire ce que l'on souhaite gérer dans le cadre d'un référentiel qualité. Il est tout aussi fondamental de connaître les processus de management et de capitalisation des connaissances afin de pouvoir les décrire, les modifier et en tirer parti. Il s'agit de déplacer les interrogations fondamentales de la gestion des connaissances du «quoi» vers le «comment», c'est à dire vers les processus de management souvent mis à l'écart dans les travaux consacrés à ce thème (Pomian, 2001).

Le Total Quality Management (TQM) est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des connaissances et des compétences à chaque niveau. Shiba décrit «le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines». Cet auteur ne soutient que «l'aspect le plus important du TQM

réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité » (Shiba, 1997, p. 495 et 496).

La norme ISO 9001: 2008 souligne dans l'une de ses exigences l'importance de l'identification et la compréhension des besoins en formation et la mise en œuvre de la sensibilisation et de la formation. La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management de la qualité. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de l'ISO 9001 : 2008.

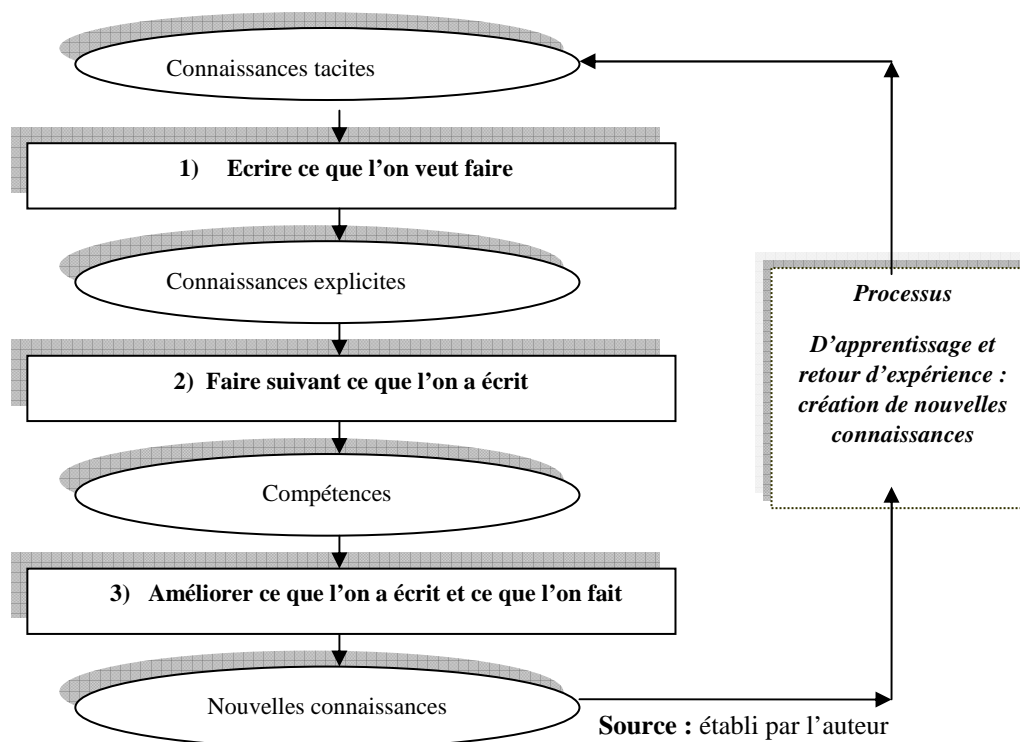
La sensibilisation et la formation du personnel sont dans tous les cas à la base d'une démarche de progrès et donc une des responsabilités de la direction qui doit, dans le cadre de sa politique et de ses objectifs qualité, prévoir les moyens humains nécessaires pour une période donnée. Il convient que cette démarche soit animée à tous les niveaux et fonctions concernées de l'organisme par les efforts conjugués des fonctions ressources humaines en liaison étroite avec la fonction qualité pour que le personnel soit sensibilisé et motivé.

## **2) Démarche qualité et démarche de management des compétences**

Formellement, la mise en place d'un SMQ se traduit à travers l'établissement des procédures et le manuel de qualité (connaissances explicites). Autrement dit, l'implantation et le développement d'un SMQ se concrétise suivant trois étapes essentielles :

- Ecrire ce que l'on veut faire : il s'agit pour l'entreprise initiant une démarche qualité de rédiger les documents essentiels à son fonctionnement (manuel qualité et procédures). Cette étape est le produit d'une formalisation des connaissances par le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites ;
- Faire suivant ce que l'on a écrit : il s'agit pour l'entreprise d'appliquer les procédures et le manuel de qualité. Cette étape exige de l'entreprise le passage des connaissances aux compétences c'est-à-dire la mise en pratique des connaissances dans des conditions spécifiques à chaque domaine d'activité;
- Améliorer ce que l'on a écrit et par ricochet ce que l'on fait : il s'agit pour l'entreprise d'actualiser ces procédures et son manuel qualité de façon à ce qu'il s'adapte en permanence aux changements de l'environnement (notamment aux exigences des clients). Cette étape exige de l'entreprise, d'une part, la création de nouvelles connaissances et, d'autre part, leurs formalisations qui alimenteront, du coup, la façon de faire de l'entreprise.

De ce fait, ce qui est demandé à l'entreprise visant la certification, est le passage des connaissances (du tacite à l'explicite) aux compétences ainsi que la création de nouvelles connaissances tacites à formaliser afin d'actualiser les connaissances explicites (les procédures). C'est une problématique fondamentale de la gestion de la qualité. Le schéma ci-après montre l'articulation des trois étapes nécessaires à la mise en place et à l'amélioration d'un système de management de la qualité :

**Schéma 1:** relation entre la gestion des connaissances et gestion des compétences

A travers ce schéma, nous retraçons la relation existante entre la gestion des connaissances et des compétences et les trois étapes de la mise en place et du développement d'un SMQ.

Dans la première étape, et avant d'écrire ce qu'elle veut faire, l'entreprise fait appel aux connaissances tacites emmagasinées dans les têtes des membres de l'organisation. Ce qui implique le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites.

Dans la seconde étape, l'entreprise met en œuvre ce qu'elle avait écrit qui se matérialise par le biais de l'application des procédures qualité. Ce qui implique le passage des connaissances aux compétences.

Dans la troisième étape, l'entreprise améliore ce qu'elle avait écrit, par conséquent, la façon de faire. Cela est plausible grâce au processus d'apprentissage et à un retour d'expérience dans la pratique des différents documents de l'entreprise (procédures et manuel qualité ainsi que les enregistrements).

### 3) Les NTIC et le « e-management » des connaissances :

L'un des mérites des nouvelles technologies est de permettre en partie une rapidité de réaction aux changements de l'environnement de l'entreprise en facilitant la circulation rapide de l'information entre un émetteur et un destinataire (Erny, 2000).

Pour Kalika (2000, p.68), « le e-management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management : c'est-à-dire, finalisation, organisation, animation, contrôle des impacts et opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Ainsi, les TIC élargissent le champ de la connaissance accessible et multiplient les sources potentielles de connaissance. Le e-management des connaissances comprend deux volets : l'un technique, l'autre humain qui correspondent respectivement à l'outil et l'utilisation de l'outil.

Le système d'information est un levier qui facilite la réalisation des différentes phases constitutives du management de la connaissance (acquisition, création, stockage, diffusion, ...). Ainsi, les technologies de l'information sont une aide précieuse pour le recueil, la compilation, le stockage et le transfert des données. L'intranet, réseau interne à l'entreprise, est aujourd'hui l'un des outils privilégiés de la gestion électronique des connaissances. C'est un outil techniquement adapté qui favorise la circulation de l'information et instaure des communications plus directes. L'intranet, à travers les bases documentaires et les répertoires partagés, facilite l'accès aux connaissances (Rowe, 2000) et leur transfert (Roberts, 2000). Les TIC, outre le partage de bases de données, permettent de créer des espaces collaboratifs et des communications avancées, des connexions entre réseaux de pairs qui favorisent le partage d'information et de connaissance entre groupes et entre organisations. Si un certain nombre de fonctionnalités s'adressent à la connaissance explicite, il n'en reste pas moins que les TIC permettent aussi de gérer la connaissance tacite, par exemple, par le moyen de la vidéoconférence comme le suggèrent Bolisani et Scarso (1999). Les TIC permettent la création de la connaissance tacite si l'on accepte le postulat que la connaissance tacite peut émerger de l'assimilation et de l'absorption de connaissance codifiée, une même connaissance comportant à la fois des aspects tacites et explicites. Rowe (2000) fait d'ailleurs remarqué que les différents outils de e-management de la connaissance font fréquemment référence à ces caractéristiques tout en signalant que la distinction dichotomique n'est guère satisfaisante. Enfin, les TIC ont également le potentiel de renforcer et de faciliter le partage de la connaissance même tacite (Flanagin, 2002).

#### **4) Méthodologie d'enquête et échantillon étudié :**

L'enquête porte sur les entreprises industrielles, commerciales et de prestation de services. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe (déposé directement auprès des responsables). L'échantillon se veut le plus exhaustif possible c'est-à-dire l'ensemble des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa, le taux de réponses est de l'ordre de 100%. Cette solution pour l'administration de l'enquête présente pour nous une facilité de réalisation et un coût relativement abordable compte tenu de nos faibles moyens. Elle permet également de toucher l'ensemble des entreprises certifiées et en phase finale de certification dans la wilaya de Bejaïa, au total 17 entreprises. Au final, nous avons retenu 1456 questionnaires.

Les questions sont présentées sous forme d'affirmations ou d'infirmités d'une attitude face à une situation donnée. Cette technique facilite les analyses statistiques sur les données recueillies, augmente la fiabilité des résultats et permet de quantifier des dimensions qualitatives.

#### **5) La construction de l'échantillon**

L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa. A partir des listes d'entreprises certifiées fournies par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), nous avons choisi les entreprises enquêtées dans la région de Bejaïa.

Notre échantillon comporte 17 entreprises dont 06 publiques et 11 privées de différents effectifs et secteurs d'activité (13 entreprises industrielles, 2 entreprises commerciales et 2 entreprises prestation de services) qui est détaillé dans le tableau ci-après.

**Tableau 1** : Répartition des entreprises retenues suivant les secteurs d'activités et l'effectif salariés

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif cadre	Effectif agent de maîtrise	Effectif agent d'exécution
EPB	Prestation de service	271	143	312
ALCOVEL	Industriel : textile	49	57	570
2A	Prestation de service : assurance	04	02	06
BATICOMPOS	Industriel : bâtiment	08	12	130
TCHIN-LAIT CANDIA	Industriel : agroalimentaire	61	143	334
AMIMER ENERGIE	Industrie : groupe électrogène	50	132	340
CEVITAL	Industriel : agroalimentaire	190	320	990
ENASEL	Commerciale : distribution de sel	2	6	11
ERIID SIDI-AICH	Industriel : meunerie	31	71	84
IFRI	Industriel : boissons diverses	32	80	210
OLPLAST	Industriel : transformation plastique	07	39	59
SOUMMAM	Industriel : laiterie	73	136	551
UP7	Industriel : agroalimentaire	90	140	420
FRUCADE	Industriel : boissons diverses	14	23	90
NAFTAL	Commercial : distribution carburant	51	59	102
SNTP	Industriel : travaux publics	60	160	300
DANONE	Industriel : laiterie	120	160	320
<b>L'effectif total est :</b>		<b>8525</b>		

Source : établi par l'auteur

*NB* : toutes les entreprises sont certifiées selon la version 2008 de la norme ISO 9001. Elles ont un délai jusqu'à 2018 pour adopter la version 2015 de la même norme.

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé, à titre d'exemple, dans le cas de l'EPB 120 travailleurs sur une population mère de 726 entre agents de maîtrise et agents d'exécution (ce qui représente 17% de l'effectif). Le même pourcentage est retenu pour l'ensemble des entreprises certifiées) sans tenir compte des cadres qui, eux, subiront un entretien sur certains thèmes.

A titre d'illustration, la procédure de construction de l'échantillon des travailleurs de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (l'EPB) est donnée dans le tableau ci-après (Tableau de répartition des travailleurs sondés). La même procédure est utilisée dans la construction de l'échantillon sondé de l'ensemble des entreprises certifiées.



**Tableau 2 : Répartition des travailleurs sondés**

Direction	Effectif par direction		Effectif en pourcentage		Echantillon à sonder	
	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agents de Maîtrise	Agents D'exécution
Direction Marketing	6	0	0,82	0	1	0
Direction Finance et comptabilité	10	2	1,3	0,27	1	1
Direction domaine et développement	17	60	2,34	8,26	2	8
Direction capitainerie	34	44	4,68	6,05	5	6
Direction Ressources humaines	18	28	2,47	3,85	2	4
Direction Management Qualité	5	0	0,68	0	1	0
Direction remorquage	24	23	3,30	3,16	3	3
Direction manutention	143	312	19,66	42,91	20	43

Source : établi par l'auteur

La totalité (100%) des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour l'ensemble de l'échantillon des travailleurs. Le face à face est utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

Le traitement des données a été effectué en utilisant une analyse des fréquences et une analyse des corrélations entre quelques variables principales composant la gestion des connaissances et des compétences au sein d'un SMQ. Les variables de résultat (efficacité et efficience) ont été corrélées avec le management des compétences à l'aide du logiciel SPSS.

## 6) Résultats de l'enquête

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, sont des éléments essentiels de tout système de management de la qualité que nous avons évoqué préalablement. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de l'ISO 9001 : 2000. Dans notre échantillon, le degré de maîtrise de cette variable du management est faible puisque 64,7% des entreprises ne s'intéressent pas concrètement à cette gestion.

**Tableau 3: La gestion de la compétence**

	Fréquence	%	% valide
NON	11	64,7	64,7
OUI	6	35,3	35,3
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

La sensibilisation et la formation du personnel sont, dans tous les cas, à la base d'une démarche de progrès et développement des compétences. Il convient que le programme de formation soit animé à tous les niveaux. Dans notre cas, le taux le plus élevé de réponse est relatif à un programme de formation qui est très rarement réalisé (35,3%). Il n'y a que 11,8% des entreprises qui réalisent un programme de formation presque régulier.

**Tableau 4:** Programme de formation du personnel à la qualité

	Fréquence	%	% valide
JAMAIS REALISE	1	5,9	5,9
TRES RAREMENT REALISE	6	35,3	35,3
PEU REALISE	4	23,5	23,5
REALISE DE TEMPS EN TEMPS	4	23,5	23,5
REALISE DE MANIERE PRESQUE REGULIERE	2	11,8	11,8
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Pour les réponses obtenues dans le programme de formation réalisé, nous nous sommes interrogés sur l'efficacité de ce programme. La majorité des réponses, à savoir 58,8%, considèrent ce programme comme faible et pour le personnel et pour l'entreprise.

**Tableau 5:** L'efficacité de la formation

	Fréquence	%	% valide
FAIBLE ET POUR LE PERSONNEL ET L'ENTREPRISE	10	58,8	58,8
BONNE AMELIORATION DES PERFORMANCE	7	41,2	41,2
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

D'autres pratiques ne renforcent pas le développement des compétences puisque 52,9% des entreprises ne considèrent pas le partage des connaissances comme valeur essentielle et que 64,7% des entreprises ne collectent et ne valorisent pas les meilleures pratiques. En fait, c'est toute la fonction ressources humaines qui doit être mise à niveau puisque 52,9% considèrent son existence uniquement au niveau du discours.

**Tableau 6 :** Pratique de la gestion des ressources humaines

	Fréquence	%	% valide
UNE PREOCCUPATION ET UNE PRATIQUE RELLE	9	52,9	52,9
UNE EXISTENCE SURTOUT AU NIVEAU DU DISCOURS	8	47,1	47,1
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

A titre d'exemple, l'une des pratiques relevant de la GRH, à savoir le recrutement, est jugé à 52,9% comme un recrutement ne se basant pas sur des critères de compétences et d'expérience. Ce qui dénote une présence très élevée des sentiments et de l'affectif dans la gestion comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau 7:** présence des sentiments et de l'affectif dans la gestion

	Fréquence	%	% valide
MOYENNE	2	11,8	11,8
ELEVE	10	58,8	58,8
TRES ELEVE	5	29,4	29,4
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Pour l'affectif et les sentiments, il s'agit du degré des sentiments exprimés. «La nature des relations de travail est-elle objective et neutre, ou peut-elle exprimer un sentiment? L'expression des émotions est-elle permise ? La nature de nos relations doit être objective ou neutre, où est-il acceptable d'exprimer un sentiment?» (Trompenaars, 1994, p 35). La présence des sentiments signifie pour des raisons de liens familiaux et communautaires qui sont très développés, les salariés développent une subjectivité dans la relation de travail. D'autre part, la présence des sentiments et de l'affectif influence certaine pratique de management tel que le recrutement ou les promotions dans les entreprises qui se font beaucoup plus pour des raisons de copinage et de camaraderie que sur des critères objectifs. C'est pourquoi, on parle de favoritisme dans la gestion notamment dans les entreprises publiques. Ce qui constitue un frein pour le management des compétences. Du coup, un handicap à la production de la qualité.

Les principales barrières et obstacles à la mise en place du système de gestion des connaissances et compétences sont grandement liées à 76,5% aux valeurs culturelles qui ne renforcent pas la croyance à l'utilité de partage des connaissances et à la promotion des compétences.

**Tableau 8:** Barrières et obstacles à la mise en place de la démarche de gestion des connaissances et compétences

	Fréquence	%	% valide
CULTURE D'ENTREPRISE	13	76,5	76,5
MANQUE DE MOTIVATION DES EMPLOYES A PARTAGER L'INFORMATION	3	17,6	17,6
MANQUE DE CONVICTION ET IMPLICATION DE LA DIRECTION GENERALE	1	5,9	5,9
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Nous avons également demandé aux salariés dans le questionnaire d'apprécier le niveau d'éducation, de formation et de compétence qui mesure le niveau général de formation ainsi que le niveau de connaissance technique de la population (On y inclut aussi la mobilité, la formation et l'expertise de la main d'œuvre) dans lequel les démarches qualité sont initiées et développées. Dans notre cas, ce niveau général est apprécié par les salariés comme tout juste moyen (90% des salariés le confirment). De toute évidence, ces obstacles affectent profondément le management des connaissances et des compétences et par conséquent, la production de la qualité au sein des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 :2008.

**Tableau 9:** correspondances entre l'appréciation des salariés sondés et les exigences des démarches qualité:

Items (1: très faible ; 5: très élevé)	Appréciation des salariés sondés	Exigences des SMQ
Evaluation de la présence des sentiments et de l'affectif dans la gestion (1: très faible) subjectivité (5 : très élevé) Objectivité	Forte	Faible
Niveau d'éducation et de formation (1: très faible ; 5: très élevé)	Moyenne	Elevé

**Source :** établi par l'auteur à partir de l'enquête

Ce tableau indique que certaines dimensions culturelles opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus par la qualité et par la compétence. Il y a une échelle de valeur inversée par rapport aux principes de la qualité, car l'initiative, la prise de risque, les exigences de qualité, passent après les considérations relationnelles. Du coup, certaines valeurs sont contre productives et sont des piliers de la non-performance d'une entreprise. Si l'on veut garantir la réussite des démarches qualité et du management des compétences, il faut réduire le décalage qui existe entre cette échelle de valeur et les exigences des SMQ.

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des corrélations de la gestion des compétences, l'efficacité et l'efficacité managériales:

**Tableau 10:** Corrélations de la gestion des compétences avec les variables de résultats (efficacité et efficacité managériale)

		<b>DEGRE D'EFFICACITE MANAGERIALE</b>	<b>EFFICIENCE MANAGERIALE</b>	<b>LA GESTION DES COMPETENCE</b>
DEGRE D'EFFICACITE MANAGERIALE	Coefficient de corrélation de spearman	1,000	,742	,742
EFFICIENCE MANAGERIALE	Coefficient de corrélation	,742	1,000	,485
LA GESTION DES COMPETENCE	Coefficient de corrélation	,742	,485	1,000

**Source :** établi par l'auteur à partir de l'enquête

Dans le tableau de corrélation ci-dessus, nous retenons une très forte corrélation entre la gestion des compétences et l'efficacité managériale. Evidemment, l'efficacité et l'efficacité sont très corrélées entre elles à 74,2% c'est-à-dire plus il y a de l'efficacité plus l'efficacité augmente. Par définition même, il ne peut exister d'efficacité sans efficacité puisque l'efficacité est l'aptitude d'une entreprise à réaliser ses propres objectifs (efficacité) avec une gestion optimale des ressources. Ce tableau indique une corrélation positive entre la gestion des compétences et les variables de résultats (efficacité et efficacité managériales). Plus il y a maîtrise de la compétence plus l'efficacité augmente. Cette corrélation se chiffre à 74,2%. Quant à l'efficacité, elle est corrélée à 48,5% avec la gestion des compétences. Ce qui signifie que la maîtrise des compétences n'induit pas une gestion optimale des ressources.

### 7) Le système d'information, les NTIC et le management des compétences

Les NTIC regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparus ces dernières années essentiellement dans le domaine de l'informatique. Mettre en place un projet NTIC s'avère plus que nécessaire, les enjeux sont encore plus importants pour l'entreprise quand on

sait que tout l'aspect de ces technologies représente en lui-même un intérêt non négligeable, c'est-à-dire, de pouvoir développer à la fois un moyen de vente via Internet et un moyen de la gestion de production via l'intranet de l'entreprise. Ceci va permettre de réaliser une économie de moyens et de temps et par voie de conséquence d'améliorer sa productivité et sa compétitivité.

**Tableau 11: La pratique des NTIC**

	Fréquences	%	% valide
Jamais faite	6	35,3	35,3
Très rarement faite	1	5,9	5,9
Peu faite	4	23,5	23,5
Faite de manière presque régulière	5	29,4	29,4
Toujours faite périodiquement	1	5,9	5,9
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Nonobstant les avantages cités, il reste que 64,7% des entreprises de notre échantillon n'utilisent pas les NTIC. De ce fait, elles ne saisissent pas l'opportunité de construire de véritables partenariats avec les clients et les fournisseurs, notamment les distributeurs: échanges d'informations qualitatives et quantitatives sur les ventes, les clients finaux, les comportements des consommateurs etc. mais aussi l'échange d'information et de connaissances avec les clients internes (les travailleurs) à l'intérieur de l'entreprise via l'intranet. 52,9% des entreprises n'utilisent pas l'intranet ni l'Internet pour s'informer.

**Tableau 12: Internet et intranet pour s'informer et partager des connaissances**

	Fréquence	%	% valide
NON	9	52,9	52,9
OUI	8	47,1	47,1
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Dans le tableau de corrélation ci-dessous, nous retenons une corrélation moyenne entre la pratique des NTIC et l'efficacité managériale. Alors que la corrélation avec l'efficacité est faible. Ce qui signifie qu'une bonne maîtrise de la pratique NTIC contribue faiblement à la réalisation des objectifs de qualité (efficacité) et à la gestion optimale des ressources (efficacité).

**Tableau 13 : Corrélations de la pratique des NTIC avec les variables de résultats**

		Degré d'efficacité managériale	Efficacité managériale	La pratique des NTIC
<b>Degré d'efficacité managériale</b>	Coefficient de corrélation de Spearman	1,000	,742	,485
<b>Efficacité managériale</b>	Coefficient de corrélation	,742	1,000	,227
<b>La pratique des NTIC</b>	Coefficient de corrélation	,485	,227	1,000

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

En plus des NTIC, la capacité des entreprises à soutenir durablement la gestion des connaissances et compétences repose sur le développement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui institue le pilotage stratégique de l'information comme levier au service de la production de la qualité et de la performance des entreprises. En effet, l'information constitue une base pour la connaissance et la compétence. La rentabilité de l'information pour une entreprise réside dans l'exploitation de l'information par la mise en place d'un système d'information et d'une cellule de veille dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Rares sont les entreprises de notre échantillon qui ont dédié une cellule de veille spécialisée. En tout, il s'agit uniquement de 35,3% des entreprises qui pratiquent la veille stratégique comme le montre l'indicateur ci-dessous.

**Tableau 14 : La veille stratégique**

	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>% valide</b>
NON	11	64,7	64,7
OUI	6	35,3	35,3
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

**Source :** établi par l'auteur à partir de l'enquête

Le système d'information est important à gérer du fait qu'il aide au développement des connaissances et des compétences. Mais aussi, à travers les informations collectées, cela permet l'identification des exigences des clients et de toutes les parties intéressées. Seulement, dans notre échantillon, il y a uniquement 6 entreprises (soit un taux de 35,3%) ayant mis en place ce système qui est très compatible et régulièrement compatible avec la qualité et la compétence et le dotant de moyens nécessaires à son fonctionnement.

**Tableau 15: Système d'information est avec la qualité et la compétence**

	<b>Fréquences</b>	<b>%</b>	<b>% Valide</b>
Pas du tout compatible	1	5,9	5,9
Peu compatible	4	23,5	23,5
Compatible quelques fois	6	35,3	35,3
Régulièrement compatible	5	29,4	29,4
Très compatible	1	5,9	5,9
<b>Total</b>	17	100,0	100,0

**Source :** établi par l'auteur à partir de l'enquête

On peut conclure que les entreprises étudiées doivent être à l'état de veille informationnelle permanente pour collecter, traiter, stocker et diffuser l'information et la connaissance à tous les niveaux de l'organisation pour une meilleure prise de décision à travers l'identification des exigences des clients.

## Conclusion

Les résultats de notre enquête font ressortir clairement que la problématique des compétences n'est visiblement pas une préoccupation majeure pour les entreprises de l'échantillon. La formation, le développement des compétences et des connaissances sont loin d'être des composantes stratégiques pour la majorité de ses entreprises.

L'environnement interne de ces entreprises est loin d'être favorable au développement des compétences individuelles à cause des barrières liées notamment à la culture, au manque de motivation et d'implication de la direction et des employés. En effet, Les salariés ne semblent pas être motivés à suivre des formations pour développer leurs compétences et ce de par leurs incidences professionnelles limitées (en terme de promotion et de rémunération, etc.) mais aussi du manque de soutien de leurs entreprises respectives dans leur processus de développement des compétences.

Les résultats de notre enquête au sein des entreprises ayant initié et mis en place une démarche qualité nous ont permis, également, de dégager cette conclusion de taille : le management des connaissances et des compétences reste de l'ordre des intentions, souvent mal compris et mal maîtrisé. Il est considéré comme prématuré à développer dans ces entreprises. Même si dans l'une des exigences de la norme ISO 9001, l'organisation internationale de normalisation, incite les entreprises à maîtriser la gestion des compétences.

Avec la non maîtrise du management des connaissances et des compétences, nous pouvons infirmer l'hypothèse qu'il n'y a pas, ipso facto, de relation positive entre la certification et la maîtrise de la gestion des compétences. De ce fait, la certification ne peut pas être une fin en soi ni une panacée pour les entreprises étudiées. Ce qui nous amène à affirmer qu'une entreprise peut ne pas être compétente par la seule mise en place du SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2008. Il faut inscrire les SMQ dans une démarche d'amélioration continue intégrant la pratique de management des connaissances et des compétences et des NTIC.

Nous voulons souligner, toutefois, les limites ayant caractérisé notre travail de recherche. Il faut noter que les données recueillies restent statiques dans le temps en ce sens que l'enquête n'a été administrée qu'une seule fois à chaque entreprise certifiée. Il faut peut-être que le processus d'apprentissage en matière de management de la qualité et de gestion des compétences soit beaucoup plus long que prévu pour arriver à la maturation. De ce fait, il serait intéressant de refaire la même enquête dans les prochaines années pour évaluer le processus d'évolution de la qualité et de la gestion des compétences dans les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa.

## Bibliographie

- **BARLATIER P.-J., CANARD F.**, *Contributions des NTIC et de la qualité à la dynamique des connaissances*, in *Nouvelle Economie, Organisation et Modes de coordination* (Chap XVII). Editions L'Harmattan. 400 p., 2003.
- **BOLISANI E., SCARSO E.**, *Information technology management: A knowledge-based perspective*, *Technovation*, 19, pp.209-217, 1999.
- **BOUNFOUR Ahmed**, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, 2000.
- **COHENDET P., STEINMULLER W.E.**, *The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration*, *Industrial Corporate Change*, vol2, n°9, p.195-209, 2000.
- **COURBON J-C., TAJAN S.**, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, Dunod, Paris, 1999.
- **COWAN R., FORAY D.**, *The economics of codification and the diffusion of knowledge*, *Industrial Corporate Change*, vol3 n°6 p. 595-622, 1997.
- **ERNY J-P.**, " *Un intranet, pour quoi faire ?* ", *L'Expansion Management Review*, n°99, décembre, pp.62-70, 2000.

- **FLANAGIN A.J.**, *The elusive benefits of the technological support of knowledge management*, Management Communication Quarterly, n°2, 16, pp.242-248, 2002.
- **FORAY Dominique, MAIRESSE Jaques**, *innovation et performance*, Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris, 1999.
- **KALIKAM**, *le management est mort vive le e-management*, revue française de gestion, 2000.
- **LABARONNE.D et MEZIANI.M**, « *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes* », revue management et avenir septembre 2010.
- **LEPATRE F.** (2000), “ *Le point sur... la qualité en formation en 2000* ”, in Le plâtre, F. & Manceaux, F “ *La qualité en formation : réflexions* ”, Dossier documentaire, Centre Inffo, pp. 9-12.
- **LOOS-BAROIN J.**, *Certification ISO 9000, management des connaissances et audit social*, Actes du colloque de l'université d'été de l'Audit Social, Bordeaux, p. 101-107, 2002.
- **MEZIANI.M**, *contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales*, thèse Doctorat, Université A/Mira de Bejaïa, Mai 2011.
- **MEZIANI Mustapha et BOUAIFEL Farouk**, *management des compétences en entreprise : cas de la Wilaya de Bejaïa*, revue Biskra 2008.
- **NONAKA I., TAKEUCHI H.**, *The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New-York, 1995.
- **Norme ISO 9000 :2008, système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire**, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- **Norme ISO 9001 : 2008, système de management de la qualité : Exigences**, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- **Norme ISO 9004 : 2008, système de management de la qualité : Lignes directrices pour l'amélioration des performances**, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- **OKHUYSEN G.A., EISENHARDT K.E.**, *Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility*, Organization Science, n°4, 13, pp.370-386, 2002.
- **POLANYI M.**, *The tacit dimension*, Anchor Day, New York, 1966.
- **POMIAN J.**, *Connaissance capitale. Processus de création de connaissances au sein des organisations*, in Zacklad M., Grundstein M. (eds) (2001) *Management des connaissances, modèles d'entreprise et applications*, Hermès, 245 p. 2001.
- **PRAX J-Yves**, *le guide du knowledge management*, Dunod, 2000.
- **REIX.R.**, *Systèmes d'information et Management des organisations*, Vuibert, Paris, 3<sup>o</sup> édition, 2000.
- **SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D**, *4 révolutions du management par la qualité totale. Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, Paris: Dunod; 1997.
- **TROMPENAARS**, Fons, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris 1994.



## EVALUATION DE LA RESSOURCE HALIEUTIQUE DE LA BAIE DE BEJAIA : ENTRE SOUS-EXPLOITATION ET SUREXPLOITATION

**Bennacer Nasreddine**

Maître assistant « A » ; Faculté SECSG ;

Université de Bejaia, 06000, Algérie.

Email : bennacer\_nasreddine@yahoo.fr

### **Résumé**

La wilaya de Bejaia dispose d'une façade maritime dépassant 100 km de côtes, qui lui confère un important potentiel en matière de pêche et d'aquaculture. Cependant, malgré ces dotations naturelles, les activités liées à l'exploitation des ressources halieutiques demeurent parmi les moins porteuses pour l'économie de la région. Ce présent article vise à examiner la problématique de la gestion des pêches de captures marines au niveau de la baie de Bejaia. Le principal résultat auquel nous sommes parvenus est que compte tenu de la nature des équipements utilisés, l'activité de pêche conjugue deux situations liées, à la fois, à la sous exploitation de stock de pêche et à la surexploitation dite « de croissance » de la ressource, qui causent le sous-développement du secteur de la pêche de la wilaya.

**Mots clés :** Secteur de la pêche, Ressources halieutiques, Gestion des pêches, Bejaia.

### **Abstract**

The wilaya of Bejaia has a maritime frontage exceeding 100 km of coasts, which confer to it an important potential in terms of fishing and aquaculture. However, despite these natural endowments, activities related to the exploitation of fisheries resources remain among the least conducive to the economy of the region. This present article aims to examine the problems of the management of marine capture fisheries in the bay of Bejaia. The main result we have reached is that, taking into account the nature of the equipment used, the activity of fishing combines two bound situations, at the same time, with under exploitation of stock of fishing and with the overexploitation of the resource known as "overexploitation growth", which cause the underdevelopment of the fisheries sector of the wilaya.

**Key words:** fishing sector, Halieutics resources, Fisheries management.

**Classification JEL :** Q22

## Introduction

La ressource halieutique figure parmi les actifs naturels les plus menacés de la planète. En effet, outre les préjudices qui pèsent sur l'environnement marin (pollution, diminution des taux de salinité des eaux des océans, etc.), les surpêches constituent la principale cause pouvant porter atteinte à la pérennité de cette catégorie de ressources. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, à l'échelle mondiale, parmi les zones de pêche surveillées par cette organisation, 31,4% sont surexploitées (FAO, 2016). Ainsi, en vue de pérenniser l'usage de la ressource maritime et de conserver, voire de développer les activités économiques annexes à ce secteur, une gestion durable et responsable est requise. D'un point de vue théorique, les premiers modèles, consacrés à la gestion des ressources naturelles, qui tiennent compte à la fois des aspects biologiques et économiques, datent des années 1950. Le modèle *Gordon-Schaefer* (1954), bien qu'il soit pris dans un cadre statique qui ne tient pas compte de la dynamique de reproduction naturelle des populations, est l'un des plus illustratifs en termes d'exploitation des ressources halieutiques. Plus tard, d'autres modèles<sup>1</sup> plus élaborés ont été mis au point.

Dans le cas de la wilaya de Bejaia qui dispose d'importantes frontières maritimes, estimées à plus de 100 km de côtes, les activités de pêche et d'aquaculture sont à la traîne des activités productives établies dans la région, et les ressources halieutiques, dont les prix ne cessent d'augmenter, tendent à devenir des biens de luxe. Au regard de cette situation, ce présent article, vise à examiner la situation du secteur de la pêche au niveau de la baie de Bejaia. L'objectif que nous nous sommes fixé est de savoir si les ressources poissonnières issues des pêches de captures marines font l'objet d'une gestion durable qui tient compte des enjeux de conservation de la ressource.

### 1. Le statut de la ressource halieutique et la problématique de sa gestion durable

Le caractère économique associé à la ressource halieutique découle de la limite de son stock exploitable à court terme. Sur le long terme, la rareté de la ressource est liée à sa capacité biologique de renouvellement (Boncoeur, Filas, Le Gallic ; 1999<sup>2</sup>). La ressource halieutique ne fait l'objet d'aucune appropriation individuelle préalable à son exploitation, et ne peut être répartie entre les différents exploitants. Ainsi, elle se caractérise par la non-exclusivité (non-exclusion) et la rivalité (la soustractivité). Ces deux propriétés sont spécifiques aux biens communs.

Le caractère commun, qui met la ressource halieutique à mi-chemin entre le bien public<sup>2</sup> et le bien privé<sup>3</sup>, génère des externalités négatives croisées entre les différents pêcheurs et exploitants. Ces externalités sont source d'écarts de bénéfices entre les différents intervenants, ce qui peut être à l'origine de conflits et litiges entre eux. En fait, lors de l'exploitation d'une même zone de pêche par plusieurs pêcheurs, leurs fonctions de productions individuelles sont interdépendantes, et ce, dans la mesure où le volume de production de chaque pêcheur affecte directement le niveau du stock de la

---

<sup>1</sup> Dans le cas de la gestion des ressources halieutiques en Algérie, le modèle PÊCHAKOUR est l'un des rares travaux consacrés à la question. Pour plus de détails consulter : Chakour Said Chaouki ; Economie des pêches en Algérie ; Thèse de Doctorat en sciences agronomiques, Institut national Agronomique, El Harrach, Alger ; 2005.

<sup>2</sup> Le bien public (bien collectif) qui peut être utilisé par tous les individus de la société, se caractérise plutôt par la non-rivalité, dans la mesure où ce qui est utilisé par les uns peut être utilisé par les autres, et la non-exclusion du fait que la ressource ne peut pas faire l'objet d'une sélectivité d'usagers.

<sup>3</sup> Un bien privé est un bien qui appartient à une personne bien déterminée (cette personne peut être morale ou physique). Ce type de bien est qualifié de « rivalité et d'exclusion ». La notion de rivalité signifie que ce qui est consommé par une personne ne peut l'être par une autre, tandis que la notion d'exclusion renvoie au critère de sélectivité des consommateurs et des usagers de la ressource. Un bien privé est caractérisé par une limitation d'accès, et la sélectivité des bénéficiaires de cette ressource lui confère une certaine rigueur et responsabilité dans la gestion et l'exploitation de cette dernière.

ressource dont dépend le niveau de production des autres intervenants. Dans ces conditions, une course vers la maximisation des productions individuelles, via l'augmentation des efforts de pêche, et l'introduction de nouveaux moyens et procédés d'exploitations, sera adoptée par les différents pêcheurs. À court terme, un tel comportement est susceptible de générer une pression considérable sur le stock de la ressource, induisant ainsi l'apparition de deux types d'externalités : d'abord, à court terme, les externalités «*d'encombrement*», ensuite à long terme, celles de «*stock*».

La persistance de cette pression sur de longues périodes peut donner lieu à deux types d'effets que les halieutes surnomment respectivement ; «*surexploitation de croissance*» et «*surexploitation de recrutement*» (Laurec et Le Guen, 1981). La première est une situation où la ressource est exploitée avant maturité de sorte à maximiser le bénéfice global, tandis que la seconde se réfère à une situation où les volumes des prises surpassent la capacité de renouvellement de la ressource halieutique. Dans de telles circonstances, les autorités publiques se doivent d'intervenir afin de corriger les externalités négatives générées, et d'asseoir des modes de gestion qui garantissent la durabilité et l'optimisation des rendements des activités d'exploitation de la ressource halieutique. En d'autres termes, elles doivent œuvrer en vue d'une gestion durable et responsable de cette catégorie de ressources.

La définition la plus simple qui peut être associée à la locution «*gestion des ressources halieutiques*» est celle avancée par Sætersdal (1984)<sup>4</sup>. En effet, cet auteur a défini le principe général de la gestion des pêches comme étant «*obtenir la meilleure utilisation possible de la ressource pour le bénéfice de la communauté*». Globalement, la gestion halieutique peut se définir comme «*l'ensemble des dispositions qui permettent d'exploiter au meilleur niveau une ressource piscicole tout en maintenant sa pérennité...une bonne gestion consiste à faire fructifier cette ressource ou patrimoine en vue de maximiser son exploitation dans une perspective à long terme*» (Heland, 1989).

L'idée de gérer les ressources naturelles en général et la ressource halieutique en particulier découle de la prise de conscience de l'importance du patrimoine naturel et de la nécessité pour les organismes publics concernés de faire face aux impacts de plus en plus nombreux et lourds de conséquences des activités humaines sur l'environnement.

## **2. Le secteur de la pêche de la wilaya de Bejaia**

La wilaya de Bejaia compte une surface maritime globale qui s'élève à 9630,40 km<sup>2</sup>. La superficie des eaux territoriales est estimée à 2222,40 km<sup>2</sup>, tandis que celle de la zone de pêche réservée est évaluée à 7408 km<sup>2</sup>. En revanche, la zone propice à la pêche côtière accapare une superficie de 555,60 Km<sup>2</sup>, et le stock pêchable<sup>5</sup> de la frange côtière est estimé à 10000 tonnes/an<sup>6</sup>.

En matière d'infrastructures de soutien à la production halieutique, la wilaya dispose de deux ports de pêche. L'un est implanté au sein du port mixte de Bejaia et l'autre à l'ouest du chef-lieu de la commune (le port de Tala Ilef). Elle compte, également, deux plages d'échouage : la plage d'échouage de Melbou à l'est et la plage d'échouage de Béni K'sila à l'ouest.

### **2.1 La flottille de pêche de la wilaya de Bejaia**

Au niveau de la wilaya de Bejaia, trois catégories d'embarcations exploitent la ressource halieutique : les petits métiers, les sardiniers et les chalutiers. Ces différentes embarcations utilisent plusieurs techniques de pêche qui peuvent être classées en trois grandes catégories : la pêche artisanale, la pêche à la senne et la pêche au chalut.

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2002, Manuel d'évaluation des ressources halieutiques, Document technique sur les pêches 393, Rome.

<sup>5</sup> L'estimation du stock pêchable en Algérie repose sur les campagnes d'évaluation réalisées par les scientifiques du centre national de recherche et de développement de la pêche et de l'aquaculture (CNRDPA). Pour plus de détails, consulter le lien suivant : <http://www.cnrdfa.dz/PrgPêche.html>.

<sup>6</sup> Données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

### ▪ La pêche artisanale

La pêche artisanale, connue également sous le nom de « *la pêche au petit métier* », est pratiquée par de petites barques qui présentent l'avantage d'exploiter les fonds rocheux accidentés inaccessibles aux chaluts. Elles utilisent des effectifs très réduits (le plus souvent 02 embarqués) en raison de leurs petites tailles, et de légers équipements en fonction de leurs caractéristiques techniques, notamment leurs puissances de motorisation. Trois catégories d'équipements sont utilisées par les petits métiers de Bejaia ; les filets statiques de fond (trémails, filets maillants ancrés, filets maillant combinés), les petites scènes, et les palangres.

### ▪ La pêche à la senne

La pêche à la senne est réservée aux sardiniers (senneurs) et se pratique la nuit à l'aide des filets tournants (sennes coulissantes), et des lumières, et ce, dans le but d'attirer et de piéger les poissons pélagiques.

### ▪ La pêche au chalut

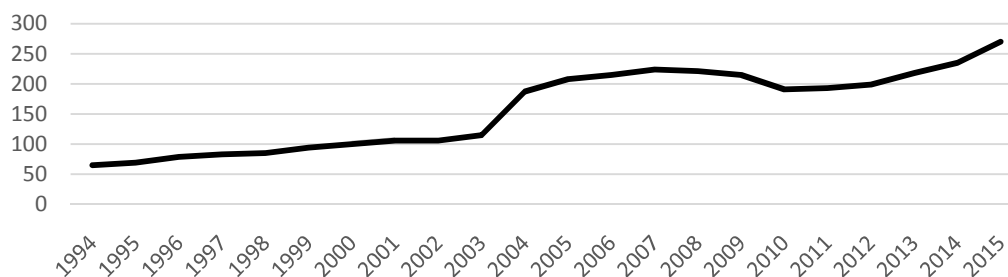
La pêche au chalut est réservée aux chalutiers du 1er septembre au 30 avril (selon l'article 5 du l'arrêté du 24 avril 2004, fixant les limitations d'utilisation des chaluts pélagiques, semi-pélagiques et de fond dans le temps et dans l'espace, la pêche au chalut est interdite du 1er mai au 31 août). Les bateaux de pêche en question opèrent généralement à l'Est de la zone réservée à la pêche, et ce, en raison de la nature rocheuse des fonds de la partie ouest du plateau continental de Bejaia. La pêche au chalut requiert des engins de pêche remorqués de type chalut de fond à panneaux, et peut être pratiquée de jour comme de nuit avec un effectif marin constitué, généralement, d'un patron, d'un mécanicien et de 04 à 10 marins pêcheurs (matelots).

Durant l'année 2015, selon les statistiques de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia, le secteur de la pêche compte :

- 22 chalutiers, dont la longueur varie entre 16 et 25 mètres, la puissance entre 300 et 960 chevaux, et qui sont âgés entre 4 et 47 ans.
- 51 sardiniers d'une longueur de 10 à 18 mètres, et d'une puissance de moteur allant de 84 à 480 chevaux. Le plus ancien sardinier est a été construit en 1946, tandis que le plus récent date de 2014.
- 197 petits métiers. Au niveau de la wilaya de Bejaia, la longueur des ce type d'embarcations varie entre 4,1 et 21 mètres. Leurs puissances entre 5 et 490 chevaux, et leurs âges varient entre moins d'une année et 95 ans.

Au total le secteur recèle 270 embarcations de pêche, dominées par le petit métier qui représente près de 73% de l'ensemble des unités œuvrant au niveau de la baie de Bejaia.

**Graphique N° 1 : Evolution de la flottille de pêche de la wilaya de Bejaia (1994- 2015)**



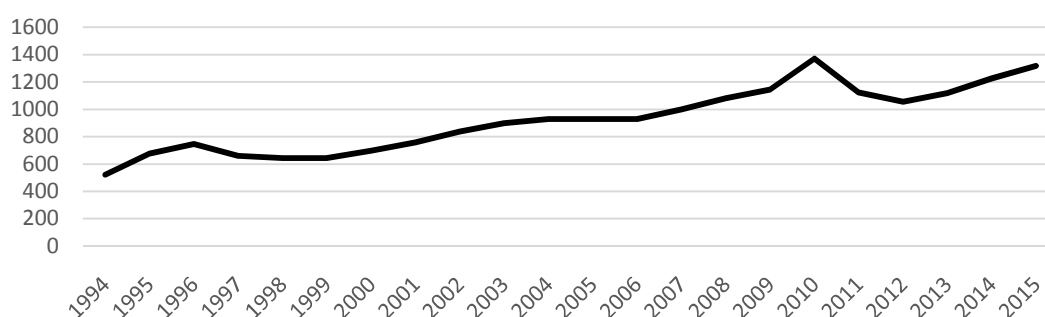
**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

Bénéficiant de différents dispositifs de soutien aux activités de pêche<sup>7</sup>, notamment de l'Etat algérien, la flottille de pêche de la wilaya de Bejaia a été pratiquement multipliée par 4 durant une période de 20 ans. En 1994, le secteur de la pêche compte uniquement 65 embarcations. Ce chiffre, augmente avec les années pour atteindre 187 unités en 2004 et 270 en 2015. Quoique, comme le montre le graphique n° 1, une baisse du nombre d'embarcations a été observée durant les années 2008, 2009 et 2010. Cette baisse est due à des radiations de certaines unités de pêche suite à leur état technique, ou à leur transfert vers d'autres wilayas.

## 2.2 La population marine

La population marine est constituée de trois catégories d'intervenants : les marins pêcheurs appelés également les matelots, les patrons de pêche et les mécaniciens. En 2015, le secteur de la pêche de Bejaia compte : 251 patrons, 70 mécaniciens et 995 marins, soit un total de 1316 personnes. La population marine se caractérise par la prédominance de marins, qui constituent la base des activités liées à la pêche.

**Graphique N° 2 : Evolution de la population marine de la wilaya de Bejaia (1994- 2015)**



**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

Durant les deux dernières décennies, suivant l'augmentation du nombre d'embarcations de pêche, la population marine a connu d'importantes évolutions. Bien qu'elle fluctue d'une année à une autre, dans l'ensemble, elle suit une trajectoire ascendante. En effet, elle est passée de 520 personnes en 1994 à 927 en 2004 et à 1316 inscrits marins en 2015.

## 2.3 La production halieutique marine au niveau de la wilaya de Bejaia

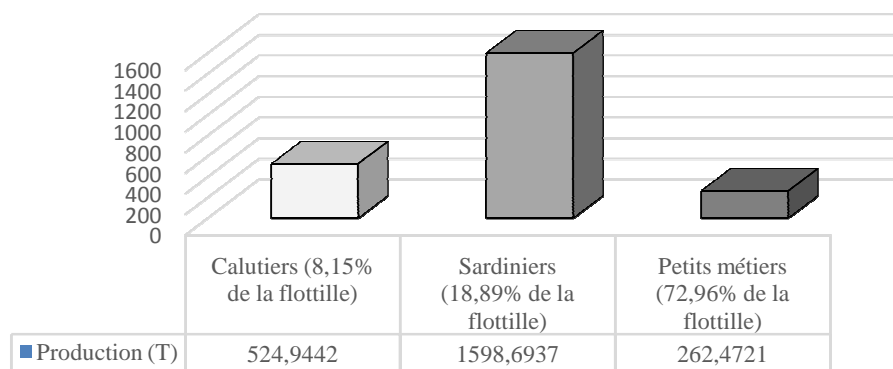
La production des pêches de captures marines est estimée à 2386,11 tonnes enregistrées à la fin de l'année 2015. Regroupée en cinq groupes d'espèces, la production halieutique de la wilaya de Bejaia est constituée de poisson blanc, de poisson bleu, de crustacés, de mollusque et enfin de l'espadon et du squal.

La production des pêches de captures marines de la wilaya de Bejaia est caractérisée par la prédominance du poisson bleu sur l'ensemble des quantités produites. Ainsi, ce type de poissons dont

<sup>7</sup>A partir des années 1990, plusieurs projets visant le décollage et la dynamisation du secteur de la pêche en Algérie ont été lancés (FIDA, CCI, CEE, Pêche/solidarité nationale, PSRE/PCSC). A ces projets s'ajoutent les possibilités de financement des différentes embarcations de pêche dans le cadre des dispositifs d'Aide à l'Emploi des Jeunes et de lutte contre le chômage. Pour plus de détails, consulter : Bennacer Nasreddine, Gouvernance des territoires littoraux et gestion durable des ressources renouvelables : cas de la ressource halieutique dans la baie de Bejaia, Mémoire de Magister, Université A. Mira de Bejaia, janvier 2011.

la production s'élève à 2151 tonnes durant l'année 2015 représente 90,14 % de l'ensemble de la production halieutique au niveau de la wilaya. Le poisson blanc occupe la seconde place avec 6,7 % du total produit, tandis que la production des mollusques, des crustacés et de l'espadon et squalé ne représentent, respectivement, que 01,72 %, 01,23 % et 0,21 %.

**Graphique N° 3 :** Répartition de la production halieutique de la wilaya de Bejaia par type de métiers pour l'année 2015

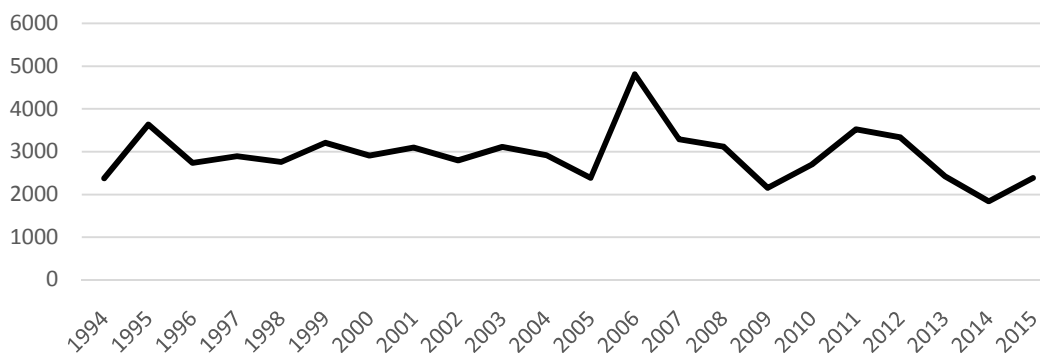


**Source :** Etabli par nos soins d'après les données du rapport annuel 2016 de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

L'analyse de la production halieutique de la wilaya de Bejaia, par type de métiers, révèle que 67 % du total produit provient des sardiniers qui ne représentent que 18,89% des unités de pêche. La production des chalutiers enregistrée au cours de l'année 2015 est estimée à 22 % de la production totale, tandis que les petits métiers qui constituent près de 73% de la flottille, n'ont capturé que 11 % du total produit.

La production halieutique de la wilaya de Bejaia, considérée sur une période allant de 1994 à 2015, suit une évolution fluctuante d'une année à une autre. Le plus haut niveau de production a été enregistré durant l'année 2006.

**Graphique N° 4 :** Évolution de la production halieutique de la wilaya de Bejaia 1994 – 2015 (Unité : tonne)



**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

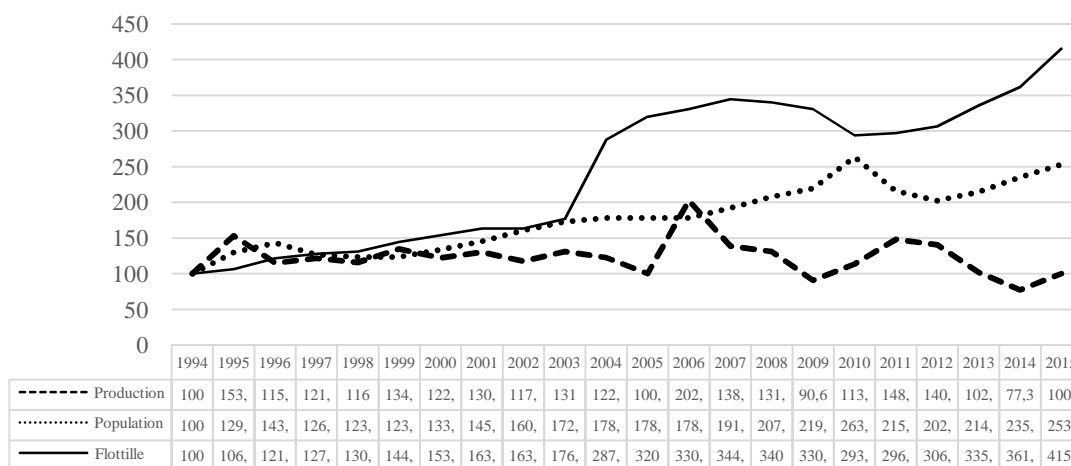
Comparée au stock pêchable de la frange côtière estimé à 10000 tonnes de poissons par an, la production de la wilaya de Bejaia représente, en moyenne, 29,53% de ce stock, durant la période 1994-2015. La saison de pêche la plus productive est celle de 2006 où 4809,63 tonnes ont été produites, soit 48,09% du stock pêchable, tandis que le plus bas niveau de production, date de l'année 2014, avec seulement 1837,72 tonnes produites, ce qui représente 18,37% du stock de la zone côtière potentiellement exploitable. A priori, il apparait que la ressource halieutique de la wilaya de Bejaia est sous exploitée.

### 3. Comparaison entre les tendances d'accroissement des facteurs de production et la production halieutique dans la wilaya de Bejaia.

Afin de pouvoir appréhender la situation réelle du secteur de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia, nous avons croisé les trois variables qui ont été déjà examinées séparément. La comparaison entre les évolutions indiciaires des unités constituant la flottille de pêche, la population maritime, directement impliquée dans les activités de pêche, et la production halieutique, indique une certaine disparité dans les tendances d'évolution de ces variables durant la période 1994 à 2015. Ainsi, comme le montre le graphique n° 5, la flottille de pêche a connu une évolution importante le long de la période d'étude. En effet, l'évolution indiciaire de cette variable indique un accroissement de l'ordre de 315,38 % en 2015 par rapport à l'année de base 1994.

La valorisation de cette flottille de pêche requiert davantage le facteur humain. En conséquence, l'augmentation du nombre des embarcations de pêche est directement suivie par un accroissement de la population marine qui s'élève à 153,07 % en 2015 par rapport à l'année de base 1994. Néanmoins, durant la période 2003-2015 on constate une disparité importante entre la flottille de pêche et les effectifs marins. Cette disparité s'explique par la taille des embarcations injectées durant cette période. En fait, le petit métier, très limité en matière de capacités d'embarquement, constitue la part la plus importante des nouvelles injections à la flottille de pêche dans la région.

**Graphique N° 5 :** Évolution indiciaire de la flottille de pêche, de la population marine et de la production halieutique de la wilaya de Bejaia durant la période 1994 – 2015 par rapport à l'année de base 1994



Source : Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

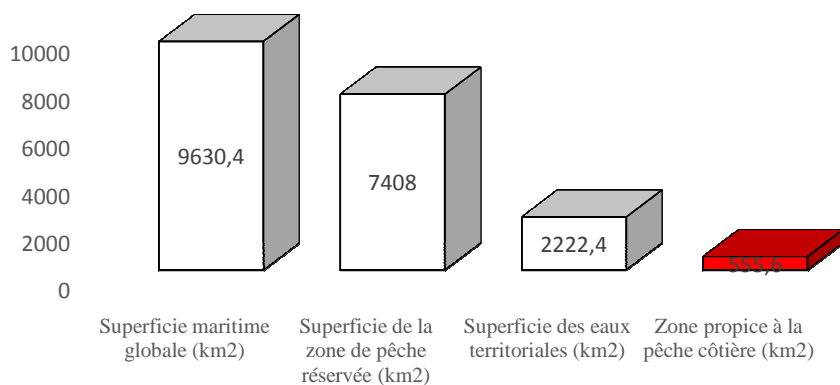
La production halieutique de la wilaya de Bejaia ne suit pas les mêmes tendances d'évolution que la flottille de pêche et la population maritime. En effet, malgré l'augmentation considérable des facteurs de production durant la période 1994-2015, les quantités de poissons capturées fluctuent d'une année à une autre. Ainsi, bien que la flottille de pêche se soit appréciée de 315,38 % et la population marine de 153,07 % en 2015 par rapport à l'année 1994, la production halieutique n'a enregistré qu'une légère augmentation estimée à 0,42 %. En 2014, elle enregistre même une baisse de 22,65% par rapport au niveau de 1994.

Les conditions climatiques et l'état technique des embarcations et des équipements utilisés, la présence de la ressource au niveau des zones de pêche, peuvent expliquer, partiellement, les fluctuations de la production d'une année à une autre. Mais, lorsqu'on s'intéresse à l'évolution du secteur durant toute la période 1994-2015, il apparaît clairement que la production ne suit pas l'évolution de la flottille et de la population marine. Avec une flottille qui a quadruplé et une population multipliée par 2,5 entre 1994 et 2015, la production ne s'est appréciée, en moyenne, que de 23,17%. Si on exclue la production record de l'année 2006, ce taux ne sera que de 19,4%. Ainsi, les investissements supplémentaires destinés à l'augmentation des capacités de production n'ont pas réussi à réduire davantage l'écart entre le stock pêchable de la frange côtière et la production réelle du secteur. L'examen des types de pêche pratiqués au niveau de la wilaya de Bejaia peut expliquer cette disproportion entre le volume de l'investissement et les quantités produites.

#### 4. Nature de pêche pratiquée et apparition d'externalités d'encombrement au niveau des zones exploitées

La nature des embarcations et des équipements utilisés ne sont pas favorables à la pêche au large ou à la grande pêche, dans des zones situées au-delà de 6 milles nautiques<sup>8</sup>. En effet, seule la pêche côtière est pratiquée au niveau de la wilaya de Bejaia. Si on estime que la zone propice à la pêche côtière est exploitée dans son intégralité, on s'aperçoit que seuls 07,5% de la zone de pêche réservée, et 5,76% de la superficie maritime globale sont exploités. Autrement dit, le potentiel maritime de la wilaya de Bejaia est sous exploité.

**Graphique N° 6 : Potentiel maritime de la wilaya de Bejaia**



**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

<sup>8</sup> Voir articles 31, 33 et 34 de la loi n° 01-11 du 03 juillet 2001, relative à la pêche et l'aquaculture.

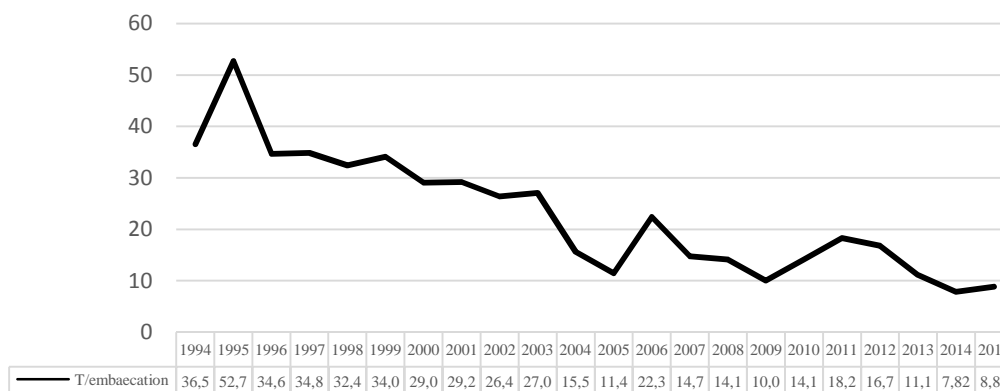


L'analyse des statistiques liées aux zones de pêche et aux quantités produites rapportées au stock pêchable de la zone côtière a révélé une nette sous exploitation de la ressource halieutiques au niveau de la wilaya de Bejaia. Dans ce cas, normalement, toute augmentation de l'investissement dans les outils et équipements de pêche, ou dans l'effort de pêche, va engendrer une augmentation de la production halieutique. Hors, paradoxalement, l'analyse de l'évolution des trois variables : production, flottille de pêche et population marine, sur la période 1994-2015, a révélé que la production ne suit pas l'évolution des facteurs de production. Cette situation semble correspondre à une exploitation maximale, voire même une surexploitation de stock des zones de pêche fréquentées. Une enquête de terrain visant le secteur de la pêche de la wilaya de Bejaia (Bennacer, 2011), conduite en 2009, a déjà tenté d'examiner cette situation. Les résultats de l'enquête en question révèlent :

- Une augmentation du nombre de sorties non productives des trois types de métiers de pêche ;
- Une baisse des rendements (quantités de poissons capturés) des sorties productives, à la fois, pour les chalutiers, les sardiniers et les petits métiers ;
- Une augmentation de l'effort de pêche<sup>9</sup>, traduit par une augmentation du nombre de sorties des différents métiers de pêche (lorsque les conditions climatiques sont propices), afin de compenser la baisse des rendements de l'activité. L'augmentation du nombre de sorties pour garder le même niveau de production est, également, synonyme de l'augmentation des coûts.
- La totalité des métiers de pêche pratique la pêche côtière à l'intérieur des 03 milles nautiques. Les différentes embarcations fréquentent, dans la plus part des cas, les mêmes zones de pêche, ce qui est à l'origine de l'apparition de conflits d'usage entre les différents pêcheurs. 97,14 % des patrons de pêche enquêtés ont affirmé l'existence de ce type de conflits. La fréquentation des mêmes zones de pêche conduit à l'apparition des externalités d'encombrement, qui peuvent induire une surexploitation de la ressource.
- Les tailles minimales marchandes des captures ne sont pas toujours respectées<sup>10</sup>, ce qui révèle une «*surexploitation de croissance*» au niveau des mêmes zones de pêche fréquentées.

Au niveau de la wilaya de Bejaia, l'évolution de la production halieutique est nettement moins proportionnelle que celle de la flottille de pêche. Cela est synonyme de la baisse des rendements unitaires des embarcations de pêche. La production annuelle moyenne par unité est passée de 36,55 tonnes en 1994 à 8,84 tonnes en 2015.

**Graphique N° 7 : Rendements unitaires de la flottille de pêche de Bejaia (1994-2015)**



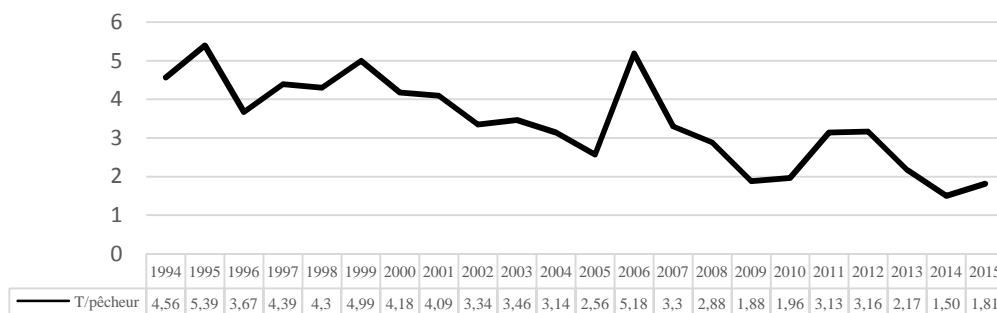
**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

<sup>9</sup> L'effort de pêche renvoie à l'ensemble des flux représentant la pression exercée sur la ressource halieutique par l'activité de pêche.

<sup>10</sup> A titre d'exemple, le « petit rouget » est fréquemment vendu à Bejaia, hors la taille minimale marchande retenue par la législation algérienne pour ce type de poisson qui est de 15 cm.

La baisse des rendements unitaires de la flottille de pêche affecte directement les revenus de l'activité perçus par les différents intervenants, notamment les marins pêcheurs qui constituent la tranche la plus dominante de la population marine. En effet, le volume des captures rapporté à la population marine indique une nette diminution des rendements de l'activité de pêche au niveau de la wilaya de Bejaia durant la décennie 1994-2015.

**Graphique N° 8 :** Volume de production halieutique rapporté à la population marine durant la période 1994-2015



**Source :** Etabli par nos soins d'après les données de la direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia.

En 1994, en moyenne un pêcheur perçoit l'équivalent de la valeur de 4,57 tonnes de poissons par an. A l'exception des années 1995 et 2006, la part individuelle de chaque intervenant est en baisse nette. En 2014, elle n'est que de 1,5 tonne. Si on intègre d'autres intervenants tels que les mandataires, et si on tient compte du système de répartition de la production halieutique entre les différents intervenants<sup>11</sup>, la part réelle de chaque matelot, baisse davantage.

En outre, la flottille de pêche de la wilaya de Bejaia est constituée, majoritairement, de petits métiers. Ce type d'embarcations représente la gamme la moins productive de la région. Ainsi, si on s'intéresse au rapport production/nombre d'unités de pêche, par type de métiers, on se rend compte que les rendements unitaires des petits métiers sont nettement inférieurs aux moyennes déjà avancées.

### Conclusion

La wilaya de Bejaia dispose d'un important potentiel en matière de pêche de captures marines. Cependant, en raison de la nature des embarcations et des équipements de pêche utilisés, seule la pêche côtière est pratiquée au niveau de la région. En effet, la flottille de pêche est constituée majoritairement, de petits métiers, très limités en termes de capacités de production, et de zones à exploiter. Même, les chalutiers et les sardiniers qui équipent le secteur, ne peuvent pratiquer autre que la pêche côtière, en raison de leurs caractéristiques techniques. Par conséquent, plus de 94% de la surface maritime globale de la wilaya demeure inexploitée, en raison de l'absence d'outils de production adaptés à la pratique de la pêche hauturière. Enfin, l'augmentation du nombre des unités de pêche au fil du temps, n'a pas permis d'améliorer les rendements de l'activité.

Présentement, la situation du secteur de la pêche est telle que le stock de la ressource halieutique est sous exploitée au niveau de la baie de Bejaia. En moyenne, la production issue des pêches de captures marines représente moins d'un tiers du stock pêchable de la frange côtière. En outre, la concentration des unités de production au niveau des mêmes zones de pêche, est à l'origine de l'apparition des externalités d'encombrement, lesquelles engendrent une surexploitation de croissance de la ressource

<sup>11</sup> La répartition de la production diffère d'une embarcation à une autre. Généralement, 10% de la valeur de la production revient au mandataire, près de la moitié au propriétaire du bateau, 2 parts pour les patrons de pêche et les mécaniciens et une part pour les marins pêcheurs (Bennacer, 2011).

halieutique. De plus, l'interdépendance des fonctions de production qui sont dépendantes du même stock de poisson, conduit à l'apparition de conflits d'usage entre les différents intervenants. En fait, dans l'incapacité d'explorer de nouvelles zones, les pêcheurs de Bejaia augmentent leurs efforts de pêche, en vue de compenser la baisse, de plus en plus importante, des rendements de l'activité. Néanmoins, l'accroissement de l'effort de pêche augmente, également, les coûts de production, lesquels réduisent davantage les revenus de l'activité.

En somme, dans l'état actuel des choses, l'exploitation de la ressource halieutique dans la baie de Bejaia ne répond pas aux impératifs d'une gestion durable et responsable. A défaut d'une démarche participative et concertée, associant toutes les parties prenantes autour d'un même projet visant la pérennisation des activités de pêche, la ressource halieutique, tout comme les métiers de pêche, est menacée. L'enjeu de cette démarche consiste à conjuguer les objectifs de développement socioéconomique avec ceux de la protection de l'écosystème marin. La création d'aires marines protégées<sup>12</sup> (AMP) au niveau de la région semble constituer la piste favorite pour atteindre ces objectifs (Bennacer, 2011).

### Bibliographie

- **Bennacer Nasreddine**, Gouvernance des territoires littoraux et gestion durable des ressources renouvelables : cas de la ressource halieutique dans la baie de Bejaia, Mémoire de Magister, Université A. Mira de Bejaia, janvier 2011.
- **Boncoeur Jean, Filas Spyros, Le Gallic Bernard**, Modélisation bioéconomique des interactions dans une pêcherie complexe : le cas des rejets estivaux d'araignées de mer (*Maja squinado*) par le chalutage côtier dans le golf Normand-Breton, 27-28 octobre, 1999.
- **Chakour Saïd Chaouki** ; Economie des pêches en Algérie ; Thèse de Doctorat en sciences agronomiques, Institut national Agronomique, El Harrach, Alger ; 2005.
- **Chakour Saïd Chaouki, Dahou Tarik** ; Gouverner une AMP, une affaire publique ? Exemples sud-méditerranéens; Vertigo – la revue en sciences de l'environnement, hors-série 6, décembre 2009.
- **Direction de la pêche et des ressources halieutiques de la wilaya de Bejaia**, rapport annuels des années 1995-2016.
- **Heland M**, 1989, Problématique de la gestion piscicole : Place à la recherche dans la conception d'une gestion rationnelle, revue des sciences de l'eau, 2 (1989), pp.793-806, 1989.
- **Laurec Alain, Le Guen Jean-Claude** ; Dynamique des populations marines exploitées. Tome 1. Concepts et méthodes ; Rapport N° 45-1981, 1981.
- **Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)** ; La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2016, Contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition de tous ; Rome, 2016. 224 pages.
- **Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**, Manuel d'évaluation des ressources halieutiques, Document technique sur les pêches 393, Rome, 2002.

---

<sup>12</sup> Selon Chakour et Dahou (2009), « *Le zonage au sein des AMP est devenu un des principaux outils de gestion de la biodiversité en zone marine, et a été considéré comme un remède aux échecs des différentes modalités de gestion des pêcheries. L'approche spatiale est venue se substituer aux différents instruments économiques et réglementaires – taxes, licences et quotas – chargés de préserver les espèces halieutiques menacées et les habitats afin de privilégier une gestion durable des écosystèmes. En même temps, leur développement cherche à promouvoir des activités moins dommageables pour l'environnement, mais néanmoins rémunératrices, tel l'écotourisme* ».

## L'INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ET LA LOCALISATION INDUSTRIELLE DANS LA WILAYA DE BEJAIA

**Slimane MERZOUG**

*Maitre de conférences A*

*Laboratoire LED, Faculté SECSG, Université de Bejaia*

*Mail : merzougslimane@yahoo.fr*

### **Résumé**

*Le présent article traite de l'interaction entre l'activité industrielle et le port de Bejaia. L'étude examine le poids de l'infrastructure portuaire comme facteur de localisation industrielle sous l'angle de la dépendance aux approvisionnements maritimes extérieurs. L'étude est menée à l'aide d'un questionnaire, adressé aux entreprises sélectionnées sur la base de leur dépendance au commerce maritime. Nous concluons que la localisation industrielle dans la wilaya de Bejaia est étroitement liée au port avec une forte dépendance aux approvisionnements extérieurs.*

**Mots-clés :** *infrastructure portuaire, activités industrielles, approvisionnements extérieurs.*

**Classification JEL:** *R11, R3*

### **Abstract**

*This article deals the interaction between industrial activity and the port of Bejaia. The study examined the weight of port infrastructure as an industrial location factor in terms of dependence on external marine supplies. The study is carried out using a questionnaire addressed to the selected companies on the basis of their dependence on maritime trade. We conclude that the industrial location in the Bejaia city is closely linked to the port with a high dependence on external supplies.*

**Keywords:** *port infrastructure, industrial activities, external supplies.*

## Introduction

Bejaia est une wilaya située à l'est de la capitale algérienne et promue au statut de wilaya à partir de 1974 suite au nouveau découpage administratif. Elle est l'une des wilayas du territoire algérien à avoir un ensemble de spécificités qui font d'elle une région attrayante. Sa dotation d'un port parmi les plus dynamiques du pays contribue à un développement industriel qui fait d'elle le premier pôle industriel dans les domaines de l'agroalimentaire, de l'emballage et de l'imprimerie. L'industrialisation dans ces domaines a été propulsée par la dynamique des opérateurs privés qui ont fait leur apparition au lendemain de la libéralisation de l'activité économique en Algérie. Ces privés ont compris l'enjeu de la présence du port dans la réalisation de leur objectif, ce qui a créé une forte relation entre ce dernier (port) et l'activité économique de l'arrière-pays et plus particulièrement de la ville de Bejaia et des villes périphériques.

Ce comportement des industriels par rapport au lieu de localisation est au cœur des théories de localisation qui ont distingué un ensemble de facteurs déterminants, parmi lesquels les infrastructures de base. Le port constitue un facteur incontournable dans le choix de localisation grâce aux divers avantages qu'il permet en termes de coût de transport et d'accès au marché international. Les territoires ou les régions situées à proximité des ports maritimes sont un milieu favorable au développement des activités économiques et à l'amélioration des conditions de vie. Globalement, le port est depuis toujours un vecteur important dans le développement socioéconomique d'un territoire ou d'une région. De même, il constitue le trait d'union entre l'avant-pays et l'arrière-pays et constitue un outil de développement à travers des impacts directs et indirects sur le développement de son arrière-pays (Guillaume, 2001; Ducruet et Lee, 2006). De son côté, l'activité portuaire dépend du développement du territoire, des réseaux et de la maritimisation culturelle et économique (Van Klink, 1995). Dans le contexte de la mondialisation, l'interactivité ville-port ou au sens plus large arrière-pays-port est au cœur des préoccupations actuelles.

La présente étude vise à examiner le poids de l'infrastructure portuaire comme facteur de localisation industrielle sous l'angle de la dépendance aux approvisionnements maritimes extérieurs. À cet effet, nous avons envisagé, dans un premier temps, de déterminer les facteurs d'attractivité du territoire d'implantation des entreprises industrielles et dans un second temps de déterminer la part des approvisionnements externes en inputs dans le total des besoins des entreprises industrielles installées dans la région. L'analyse est menée par le biais d'une enquête réalisée en juin 2015 au moyen d'un questionnaire adressé aux chefs d'entreprises qui sont sélectionnées sur la base de leur dépendance au commerce maritime.

Le présent article est organisé en quatre parties. Après une brève présentation de la wilaya de Bejaia et de son tissu industriel (1), nous arrêterons pour un rapide aperçu sur les théories et les facteurs de localisation ainsi que sur l'évolution des villes portuaires (2). Ensuite, il sera question de présenter la méthode de l'enquête et ses objectifs (3). Enfin, avant de conclure nous avons consacré la dernière partie à l'interprétation des résultats qui sont synthétisés dans des figures et des graphes (4).

## 1. Présentation de la wilaya de Bejaia et de son tissu industriel

Après avoir présenté la position géographique ainsi que la répartition de la population de la wilaya de Bejaia, nous aborderons dans cette partie ce que représente le port de Bejaia pour le développement socioéconomique de l'espace local et régional. Enfin, l'activité industrielle qui constitue l'objet de notre travail sera traitée du point de vue de sa répartition par nature juridique et par zone géographique.

### 1.1. La position géographique et la répartition démographique par grandes zones

La wilaya de Bejaia est située au nord-est de l'Algérie, à 250 kilomètres à l'est de la capitale Alger. Son territoire s'étend sur une superficie de 3 223,5 km<sup>2</sup> et limitée par les wilayas de Tizi-Ouzou et de Bouira à l'ouest, par la wilaya de Bordj-Bou-Arredj au sud, par les wilayas de Sétif et de Jijel à l'est

et enfin par la mer méditerranéenne au nord. À partir du découpage administratif de février 1984, la wilaya de Bejaia compte 19 dairas et 52 communes.

Sa population totale est estimée vers la fin 2015 à 959 100 habitants avec une densité de 298 habitants/Km<sup>2</sup>. La répartition de sa population fait ressortir que 61,27 % des habitants vivent dans les chefs-lieux des communes, 26,31 % dans les agglomérations secondaires et le reste dans des hameaux et les zones éparses. Au total, la population vivant en agglomération représente 87,58 %<sup>1</sup>.

## **1.2. Le port de Bejaia : vecteur de développement de l'arrière-pays**

La position géographique de la wilaya de Bejaia en sa qualité de wilaya côtière lui a permis de bénéficier de la présence de tous les modes de transport : routier, ferroviaire, maritime et aérien. Ces modes de transport créent une dynamique économique vers l'arrière-pays et permettent à cette wilaya d'être connectée au reste du monde.

L'arrière-pays immédiat du port (wilaya de Bejaia) est irrigué par un réseau routier d'une longueur de 444 km de routes nationales, de 803,8 km de chemins de wilaya et de 3200 km de chemins communaux dont plus de 80 % sont jugés en bon état. Le transport terrestre est complété aussi par le transport ferroviaire qui est le plus ancien mode de transports de voyageurs et de marchandises dans la région, mais qui reste moins développé. Limités à une longueur de 90 km, les chemins de fer de la wilaya n'ont pas connu d'extension depuis l'indépendance de l'Algérie.

Le transport de passagers à l'international et vers quelques destinations au niveau national est assuré par le transport aérien grâce à la disposition de la wilaya de Bejaia d'un aéroport international qui constitue, très particulièrement, une ouverture sur le monde extérieur.

Du point de vue de développement socioéconomique de la wilaya, le port occupe une place prépondérante à côté des autres modes de transport cités précédemment. Toutefois, le développement de l'activité portuaire est largement conditionné par la qualité et la disponibilité des infrastructures terrestres qui représentent le trait d'union entre le port et la destination/provenance de tous les flux de marchandises.

Le statut mixte du port de Bejaia qui traite les hydrocarbures, les vracs secs et les marchandises générales ainsi que son emplacement au centre de la côte algérienne lui confère une position de choix pour desservir un vaste hinterland. Par ailleurs, sa localisation dans une région économiquement dynamique lui permet d'être un port majeur avec une seconde position dans le classement des ports algériens en matière de marchandises générales.

La structure du trafic au port de Bejaia est dominée par le vrac liquide et sec. Cependant, on assiste ces dernières années à une diversification et à un changement dans la structure des marchandises avec une stagnation des vracs liquides et secs et une croissance des marchandises générales (tableau 1). La dynamique économique de la région explique en grande partie ce changement dans la structure du commerce maritime au port de Bejaia. En somme, à côté de l'exportation des hydrocarbures, dont l'intérêt est plus national, le port est orienté vers la satisfaction des besoins de son hinterland en matière des produits de consommation finaux, mais aussi des matières premières nécessaires à la production industrielle.

---

<sup>1</sup>Selon l'Annuaire statistique de la Direction de la programmation et du suivi budgétaire de la wilaya de Bejaia (DPSB), 2016.

**Tableau 1.**Évolution de trafic du port de Bejaia (Unité : 1000 tonnes).

Années	Vrac liquide	Vrac solide	Marchandises diverses non conteneurisées	Marchandises conteneurisées	Total
2005	9769	2281	1493	459	14002
2009	9319	3762	1819	947	15848
2013	9806	5347	3229	1895	20277
2015	8768	6304	3048,95	2037,05	20158

Source : Annuaire statistique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, diverses années.

### 1.3. Les secteurs d'activités dominants et leur répartition par zone

Le secteur industriel dans la wilaya de Bejaia a connu une transformation significative depuis la seconde moitié des années 1990. En effet, le secteur public qui était très dominant jusque-là commençait à se rétrécir devant un secteur privé qui a pu prendre forme en une période de temps relativement courte. Le nombre des nouvelles créations des entreprises privées a connu une forte croissance depuis la libéralisation du champ économique.

En plus de la croissance en nombre d'entreprises, le tissu industriel de la wilaya est très diversifié et englobe plusieurs branches avec une domination de l'activité agroalimentaire et des matériaux de construction. Le tableau 2 présente les entreprises industrielles de la wilaya selon le statut juridique et l'emploi généré.

D'après le tableau ci-dessous, le secteur public est minoritaire avec seulement 16 unités industrielles tandis que le secteur privé domine avec 67 unités réparties sur les différents secteurs d'activité. Les industries agroalimentaires et les matériaux de construction concentrent le plus important nombre d'entreprises et d'emplois.

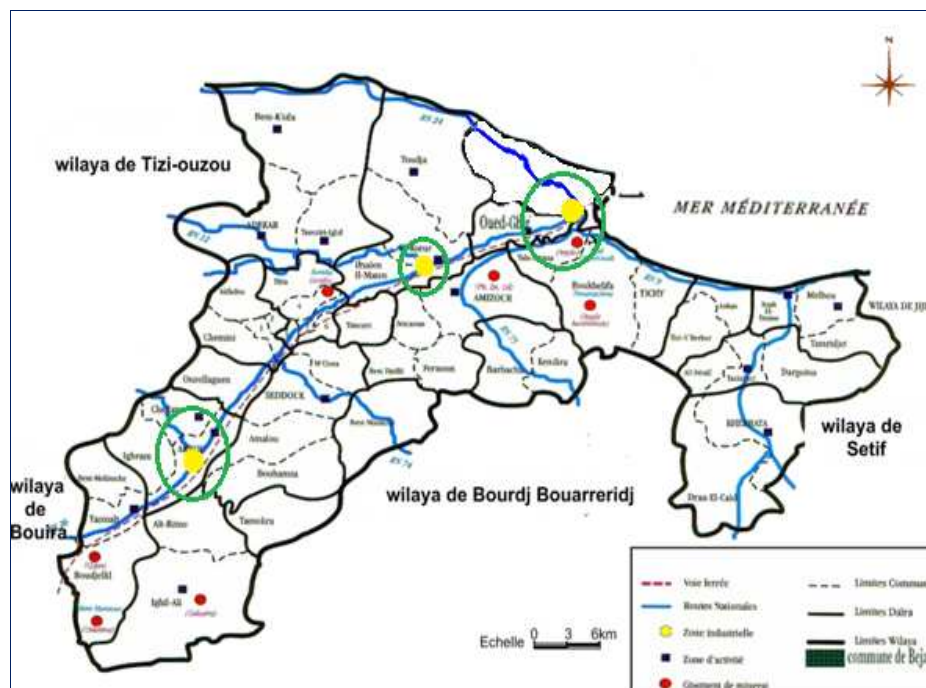
**Tableau 2.**Répartition des entités industrielles selon le statut juridique et leur contribution à l'emploi, au 31/12/2015

Statut juridique	Unités	Emplois
Unités industrielles du secteur public	16	3957
Principales entreprises du secteur PME/PMI (privé)	67	13 767

Source : Direction de la programmation et du suivi budgétaire de la wilaya de Bejaia

La majeure partie des unités et des emplois industriels de la wilaya de Bejaia sont localisés dans les trois zones industrielles réparties à travers le territoire de cette wilaya et qui sont comme suit : La zone de Bejaia, la zone d'Akbou et la zone d'El Kseur.

La répartition spatiale des trois zones industrielles qui abritent la majeure partie des unités et des emplois industriels est illustrée dans la figure 1. Ces trois zones sont longées par une route nationale et une voie ferroviaire qui facilitent leur accès au port. Par ailleurs, les perspectives de réalisation d'une rocade autoroutière et le dédoublement de la voie ferroviaire, dont les projets, sont en voie de réalisation permettent à ces zones industrielles d'être bien desservies et amélioreront leur accessibilité au port.

**Fig 1.** Répartition des zones industrielles et d'activités à travers le territoire de la wilaya de Bejaia.

Source : Direction de la programmation et du suivi budgétaire de la wilaya de Bejaia, 2015

## 2. Aperçu théorique sur les fondements de la localisation industrielle et sur l'évolution des villes portuaires

La localisation industrielle a fait l'objet de diverses théories qui ont mis en exergue divers facteurs de localisation. Ces derniers ne sont pas identiques pour toutes les branches industrielles et leur poids est différent dans le temps et dans l'espace. Toutefois, le port en tant qu'infrastructure de base est très déterminant dans le choix de localisation industrielle. Cette question de relation port-industrie est traitée dans la littérature sous l'angle des villes portuaires ou de la relation ville-port. Cette dernière exprime avant tout la dépendance de l'activité économique vis-à-vis de l'économie mondiale et des échanges internationaux, ou ce qui est résumé dans la notion de « maritimisation ».

Dans ce qui suit, nous ferons une brève présentation des fondements de la localisation ainsi que de la notion de villes portuaires.

### 2-1. Les principaux fondements de la localisation

Les bases de la localisation des activités économiques remontent aux théories classiques fondées par Von Thünen à travers la théorie de localisation agricole en 1826 et par Alfred Weber grâce à sa théorie sur la localisation industrielle développée en 1909. Les éléments et les outils apportés par ces théories subsistent encore, souvent avec quelques adaptations aux conditions économiques actuelles (Belattaf, 2009). Les facteurs de localisation identifiés se résument dans trois catégories. La première est constituée par les facteurs de production qui renvoient aux ressources naturelles, aux transports et aux télécommunications et enfin à la main d'œuvre. La seconde catégorie est constituée par les facteurs d'organisation qui consistent en la stratégie de concentration, de spécialisation et de coopération adoptée par les firmes. La dernière catégorie relève des facteurs infrastructures et atouts d'un territoire en termes d'infrastructures de base et d'infrastructures socioéconomiques.

Les différents facteurs sont une contribution de divers auteurs contemporains (Hoover, Remy, Christaller, Isard, Klaasser,...) qui en se basant sur les théories classiques ont fait intervenir d'autres



dimensions telles que les facteurs sociaux, le calcul économique et la dimension internationale de l'activité économique (Belattaf, 2009). Ces auteurs contemporains ont conclu que:

- Les principaux facteurs de localisation ont un caractère volatile en fonction des différentes branches industrielles, et ce dans le temps, mais aussi dans l'espace ;
- Les ressources naturelles et le coût de transport ont tendance à peser moins dans la logique de localisation, à cause du progrès technique qui a réduit leur poids ;
- Les politiques volontaristes d'aménagement du territoire prennent la place des facteurs traditionnels et orientent d'une façon importante les décisions de localisation.

## **2.2. Dépendance port-activité économique ou relation ville-port (*city port*)**

La ville portuaire constitue un thème de recherche qui est abordé par diverses disciplines depuis les années 1960 jusqu'à aujourd'hui. Ce concept de la ville portuaire est né au Japon pour désigner l'activité portuaire et industrielle dans les villes littorales. Les études se sont multipliées autour des villes portuaires de point de vue économique, géographique, anthropologique et sociologique, mais qui séparent entre les activités urbaines (villes) et les activités portuaires. Toutefois, toutes ces études butent sur la difficulté à trouver un consensus théorique sur les problèmes que pose la ville portuaire en raison principalement des spécificités de chaque type de ville portuaire (Ducruet, 2005).

Cependant, des tentatives sont faites par quelques auteurs (Vigarie 1979 ; Brocard et al, 1995) pour une généralisation du couple ville et port considéré comme des acteurs qui aménagent, décident, emploient et développent et ensemble constituent une maritimisation économique, sociale et culturelle. La ville-port est définie donc comme un nœud ou un point clé de l'organisation et de développement d'un territoire (Ducruet, 2005). L'interaction et la dépendance sont accentuées par la mondialisation économique qui fait des ports un lieu de passage des intrants et des produits finis destinés ou issus des activités industrielles.

Le concept de ville-port est beaucoup plus large que celui de ville portuaire qui renvoie à la juxtaposition entre la ville et son port, tandis que le premier représente l'interaction, la complémentarité et l'imbrication entre les deux entités et les acteurs qui les composent. Ce concept de ville-port ouvre le débat vers d'autres types de recherches dans les deux approches fonctionnelle et systémique.

De plus, trois notions sous-jacentes au concept de ville-port sont utilisées pour mieux l'appréhender et l'étudier. Il s'agit de la notion du « territoire » qui intègre le comportement des acteurs ainsi que les diverses mutations qui les caractérisent. Ensuite, nous avons la notion de « réseaux » qui touche à la fois l'activité portuaire en relation avec l'avant et l'arrière-pays ainsi que les réseaux urbains voire de villes. Enfin, la relation port ville est analysée à travers le concept de « maritimisation » qui désigne les diverses façons de s'approprier et de représenter la mer. Cette marimité fonde le développement « local » à travers les activités liées à la mer et qui sont réalisées pour des considérations culturelles ou purement économiques (échanges internationaux, transport maritime, tourisme, pêche).

## **3. Méthode et objectifs de l'enquête**

La présente étude est abordée par une enquête de terrain au moyen d'un questionnaire destiné aux entreprises qui dépendent du commerce maritime. Autrement dit, afin de pouvoir analyser l'influence du port de Bejaia sur la localisation des entreprises industrielles et leur dépendance aux approvisionnements extérieurs, il est plus judicieux de choisir les entreprises connectées au port. Pour l'identification de ces dernières, nous nous sommes rapprochés de deux directions de la wilaya de Bejaia : la DMI (direction des mines et d'industrie) et la DPSB (direction de la programmation et du suivi budgétaire). Notre analyse a concerné les principales entreprises dépendantes du port.

Avec treize entreprises traitées dans cette étude, nous ne prétendons pas fournir une analyse exhaustive des facteurs de localisation, mais la pertinence des questions posées sont susceptibles de nous permettre de démontrer le lien entre le port et son hinterland ainsi que son rôle en tant que

facteur de localisation industrielle dans la wilaya de Bejaia. La part des approvisionnements en inputs fournie par ces entreprises souligne, à cet égard, le degré de dépendance et le poids de l'infrastructure portuaire dans la détermination du choix de localisation.

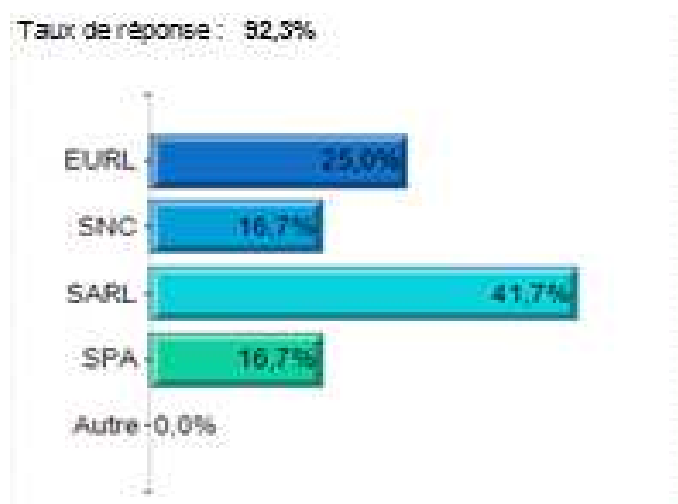
#### 4. Analyse des résultats de l'enquête

L'analyse des résultats de l'enquête est organisée en trois étapes. En premier lieu, nous ferons une brève présentation du statut juridique et de l'historique de création des entreprises représentant notre échantillon. Ensuite, nous analyserons les facteurs d'attractivité du territoire de la wilaya de Bejaia et le poids que représente le facteur port comme infrastructure de base dans la localisation industrielle dans cette wilaya. Enfin, nous exposerons le degré de dépendance aux approvisionnements maritimes dans le resserrement du lien entre le port et son *hinterland*.

##### 4.1. Présentation de l'échantillon : statut, forme juridique et historique de création des entreprises.

Toutes les entreprises enquêtées sont de statut privé et englobent diverses formes juridiques : 41,7 % (SARL), 25 % (EURL), 16,7 % pour SNC et SPA (fig.2). Ces entreprises sont dans leur majorité, indépendantes (76,9 %), c-à-d. qu'elles n'appartiennent pas à un groupe et seules donc 23,1 % dépendent d'un groupe.

Fig.2. Présentation de la forme juridique des entreprises.



Source : résultats de l'enquête

D'un autre point de vue, les résultats de l'enquête montrent que le secteur privé existe dans la région même pendant la période de l'économie dirigée. Ce secteur privé a connu une forte croissance après l'ouverture vers l'économie de marché, ce qui a donné lieu à un changement profond dans la configuration du tissu industriel de la région caractérisé par une large prédominance du privé. Les informations de l'enquête montrent que plus de la moitié des entreprises privées existent déjà avant les années 1990 et que sous l'effet des lois relatives à l'investissement privé, 15,4 % des entreprises enquêtées ont été créées en 1999, et 23,1 % ont été créées en 2006.

## 4.2. Les facteurs d'attractivité du territoire de la wilaya de Bejaia

Dans ce qui suit, nous allons mettre en évidence les facteurs les plus importants qui influencent la localisation industrielle dans la wilaya de Bejaia. L'infrastructure portuaire du port de Bejaia occupera une place importante dans cette analyse des données de l'enquête.

### 4.2.1. Facteurs d'attractivité du territoire étudié

Les facteurs d'attractivité du territoire jouent un rôle important dans la décision d'implantation des entreprises. Notre enquête montre que la proximité des infrastructures de base est un élément déterminant dans le choix d'implantation (Tableau 3). Vient en deuxième position dans la hiérarchie des facteurs d'attractivité la disponibilité du terrain qui s'avère très important en Algérie dans un contexte de rareté du foncier industriel. Les aménagements des zones industrielles et d'activités constituent une opportunité aux industriels désireux de concrétiser leurs projets. En troisième position des facteurs d'attractivité, on trouve la facilitation des formalités administratives qui s'avèrent moins attrayantes. Enfin, les aides à l'implantation par les collectivités locales ne constituent pas un facteur important d'attractivité des entreprises industrielles.

Par ailleurs, le classement par ordre d'importance des facteurs de localisation confirme que les infrastructures de base sont très déterminantes. L'accessibilité représente donc une préoccupation majeure des industriels qui leur permet de réduire les coûts de transport et le temps d'acheminement des marchandises. La disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée est aussi considérée comme très importante par les entreprises enquêtées. La présence de l'université et de diverses écoles privées dans la wilaya fournissent une main-d'œuvre qualifiée et abondante au bénéfice de ces entreprises.

L'accès au marché et la disponibilité des matières premières jouissent d'une place importante dans la décision d'implantation des entreprises. La distance se place ici comme primordiale que les réseaux de transport permettent de raccourcir. Les autres facteurs tels que la présence des grandes entreprises, l'économie d'agglomération et la disponibilité des ressources sont moins importantes et n'exercent pas une grande influence sur le choix d'implantation.

**Tableau 3 :** Les facteurs d'attractivité du territoire et leur poids dans le choix de localisation industrielle.

<b>Les offres de la zone d'implantation.</b>	
Disponibilité des terrains	50 %*
Facilitation des procédures administratives	33.3%
Aides à l'implantation par les collectivités locales	8.3%
La proximité des infrastructures de base	83.3%
<b>L'importance des facteurs de choix de localisation</b>	
Accès au marché	92.3%
Les infrastructures de base	100%
La main d'œuvre	100%
La disponibilité des matières premières	92.3%
Économie d'agglomération	15.4%
Institutions d'enseignement	7.7%
Disponibilité des ressources	15.4%
Présence des grandes entreprises	23.1%

\*Les pourcentages représentent la part des entreprises qui se sont exprimées sur chacun des facteurs de localisation.

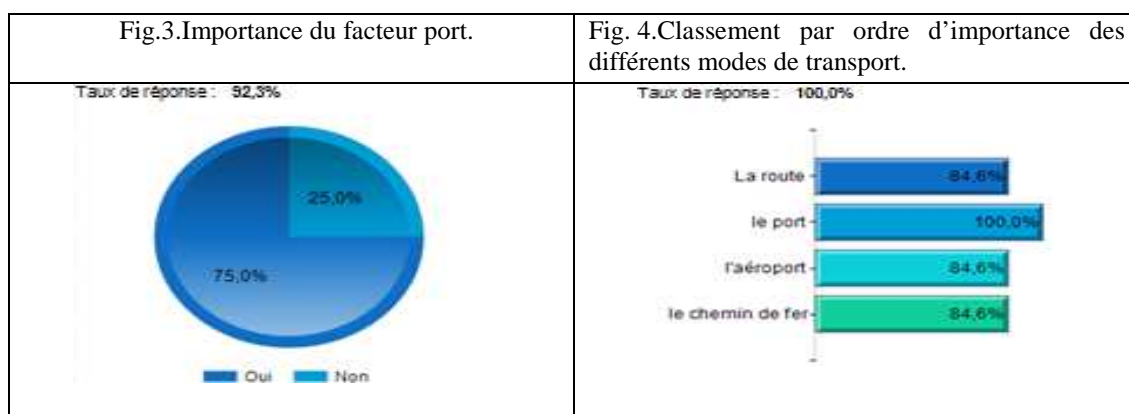
Source : résultats de l'enquête.

### 4.2.2. Importance du facteur port dans le choix de localisation

Trois quarts des entreprises enquêtées considèrent que le port est très important pour la réalisation de leur activité. Cette importance s'explique par leur dépendance aux approvisionnements extérieurs en matières premières et en équipements (fig. 3). Seulement, un quart des entreprises enquêtées déclare qu'elles ne sont pas attirées par le port du fait qu'elles s'approvisionnent sur le territoire national et que leurs produits sont destinés au marché domestique.

Toutefois, en comparaison par rapport aux autres modes de transport (routier, ferroviaire et aérien), le transport maritime est désigné par toutes les entreprises enquêtées comme très important (fig. 4).

Les facteurs d'attractivité présents dans la wilaya de Bejaia et qui sont précités donnent une satisfaction à la quasi-totalité des entreprises enquêtées. Autrement dit, l'offre de caractéristiques territoriales répond dans une large mesure à la demande des entrepreneurs en matière de localisation. Ces derniers déclarent être favorables pour l'extension de leur projet dans cette wilaya, ce qui montre la capacité de ce territoire à conserver les investisseurs.



Source : résultats de l'enquête.

### 4.3. Le degré de dépendance aux importations d'intrants industriels

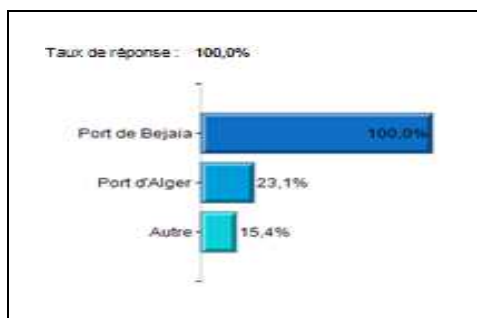
Dans ce qui suit, nous verrons, en premier lieu, le degré de dépendance des industriels aux intrants importés via le port de Bejaia. En second lieu, nous exposerons les obstacles auxquels les entreprises sont confrontées lors de leurs approvisionnements extérieurs.

#### 4.3.1. Dépendance aux importations d'intrants via le port de Bejaia

Pour leurs besoins de production, les entreprises installées dans la wilaya de Bejaia s'approvisionnent en premier lieu du marché international, et ensuite du marché national et local, mais à un degré moins important. Au niveau international, les pays européens viennent en tête des pays fournisseurs en intrants pour les entreprises enquêtées.

Les importations de matières premières sont réalisées pour toutes les entreprises via le port de Bejaia (fig.5). Le port d'Alger qui est à proximité et les autres ports ne sont sollicités qu'occasionnellement ou pour des quantités très limitées d'importation.

Fig. 5. Provenance du port des matières premières importées.



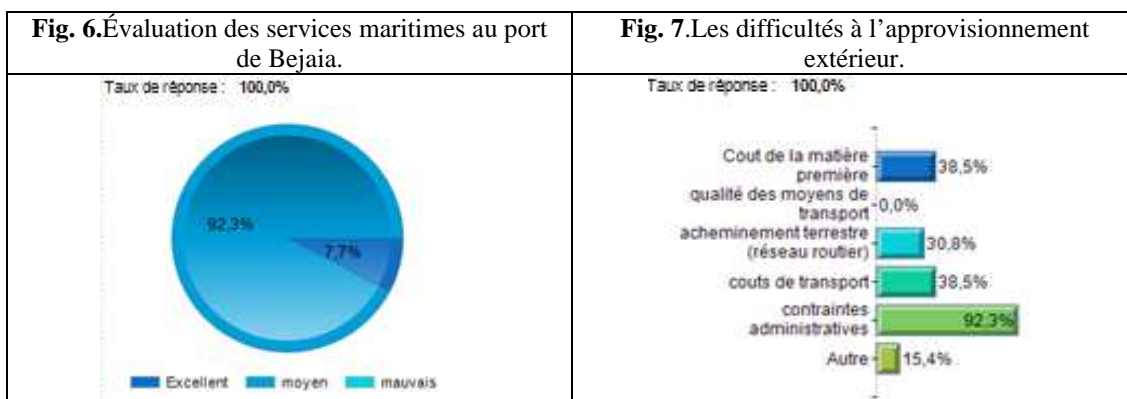
Source : résultats de l'enquête.

### 4.3.2. Les différents obstacles à l'importation des inputs industriels

La qualité des services maritimes et portuaires est un facteur de compétitivité des économies et d'une façon particulière des entreprises qui dépendent du commerce international. À travers les résultats de l'enquête, la majorité des entreprises de l'échantillon jugent que les services maritimes et portuaires au port de Bejaia sont de qualité moyenne (fig. 6). Une minorité des entreprises attestent d'une très bonne prise en charge de leur importation au port de Bejaia et désignent ce secteur de transport maritime comme étant un stimulant pour le développement de leurs activités et qu'elles bénéficient de facilitations dans leurs importations.

Toutefois, les opérateurs économiques enquêtés rencontrent diverses difficultés dans le cadre de leur approvisionnement via le port de Bejaia. Les contraintes administratives et à leur tête les procédures douanières constituent le premier obstacle à l'importation des matières premières qui affectent la régularité de la fonction d'approvisionnement et le risque de rupture de stock des matières premières importées (fig. 7). Les coûts d'importation des matières premières qui sont amplifiés par les frais portuaires et les coûts d'acheminement terrestre constituent le second obstacle à l'importation.

La connexion du port à l'arrière-pays constitue un autre maillon faible qui entrave l'importation des matières premières, et ce, en raison de la qualité des dessertes terrestres généralement très encombrées, notamment à l'approche du port. Les chemins de fer qui n'ont pas connu de modernisation, ne participent que très timidement dans l'acheminement des marchandises à partir du port de Bejaia.



Source : résultats du logiciel sphinx

## Conclusion

L'objet de l'étude consiste à expliquer le rôle de la proximité du port et de la dépendance aux approvisionnements extérieurs dans la décision d'implantation des industriels dans la wilaya de Bejaia. L'infrastructure de base constituée par le port a été choisie comme principal facteur de localisation industrielle à côté d'autres facteurs d'attractivité du territoire de la wilaya de Bejaia.

L'étude montre que la proximité des infrastructures de base à leur tête le port constitue un facteur d'attractivité et de localisation de premier plan, suivi de la disponibilité du terrain et de la facilitation des procédures administratives accordées par les collectivités locales. Toutefois, le port, qui constitue le poumon économique de la région, est qualifié par les entreprises enquêtées d'infrastructure à la performance moyenne. Les lenteurs et les procédures administratives, notamment celles qui concernent le dédouanement prolongent les délais et accroissent les coûts d'approvisionnement. Par ailleurs, le transport terrestre (routier et ferroviaire) qui constitue le pré et le post acheminement maritime est un autre handicap qui perturbe cette relation entre le port et l'activité industrielle. En effet, la congestion des réseaux de transport terrestre et les défauts d'accessibilité atténuent le niveau d'interaction entre le port et ces activités industrielles. En somme, c'est toute la chaîne logistique depuis l'arrivée de la marchandise au port jusqu'au magasin des industriels qui n'est pas optimisée.

Toutefois, malgré les difficultés rencontrées par les opérateurs économiques (délais et surcoûts d'approvisionnement), la nature de leur activité fondée sur des matières premières importées laisse ces derniers très dépendants du port.

Enfin, l'étude met en avant la spécificité de la relation entre le port de Bejaia et son hinterland. Elle montre très particulièrement, que malgré les insuffisances dans la logistique portuaire et de transport terrestre, la relation est entretenue par la nature de l'activité industrielle. La même situation peut être observée dans d'autres villes portuaires algériennes, mais sans toutefois qu'elle soit généralisable.

## Références bibliographiques

- **BELATTAF M. (2009)**, localisation industrielle et aménagement du territoire, aspects théoriques et pratiques, OPU, Alger.
- **BOYER, J.C. et VIGARIE, A. (1982)**, Les ports et l'organisation urbaine et régionale. Bulletin de l'Association des Géographes Français 487: 159-182.
- **BROCARD M., LECOQUIERRE B., MALLET P. (1995)**, Le chorotype de l'estuaire européen. *Mappemonde*, n° 3, pp.
- **DIDIER M. et PRUD'HOMME R. (2007)**, *Infrastructures de transport, mobilité et croissance*. La Documentation française, Paris
- **Direction de la planification et de l'aménagement du territoire (DPAT)**, annuaire statistique de la wilaya de Bejaia, 2013.
- **DUCRUET, C. (2005)**, les villes-ports, laboratoire de la mondialisation. *Thèse soutenue à l'Université du Havre* le 27 novembre 2004.
- **DUCRUET, C. (2007)**, Typologie mondiale des relations ville-port. *Cybergeo*, 417 : <http://www.cybergeo.eu/index17332.html>
- **DUCRUET, C., LEE, S.W. (2006)**, Frontline soldiers of globalization: port-city evolution and regional competition. *Geojournal* 67(2): 107-122.
- **Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)**, annuaire statistique, 2013
- **GUILLAUME, J. (2001)**, *Propositions méthodologiques pour une définition géographique des régions portuaires, Les Territoires de la Ville Portuaire*. International Association Cities AMD Ports, 111-117.
- **LIMAO, N., VENABLES, A.J. (2001)**, Infrastructure, geographical disadvantage, transport costs, and trade. *The World Bank Economic Review*, 15(3), 451-479.

- **PINDER D.A.** (1992), *European Port Cities in Transition*. London, Belhaven Press.
- **VAN KLINK H.A.** (1995) Towards the Borderless Mainport Rotterdam – an analysis of functional, spatial and administrative dynamics in port systems. Amsterdam, *Thesis publishers*.
- **VIGARIE, A.** (1979), *Ports de commerce et vie littorale*. Collection 'Hachette Université', 496 p.

## ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE CAS DES PME INDUSTRIELLES DE LA REGION SOUSS MASSA- MAROC

**Ouafa BARAKAT<sup>1</sup>, Abdelaziz BENDOU<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Enseignante chercheur, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr

<sup>2</sup>Professeur de l'enseignement supérieur, Vice-président de l'université Ibn Zohr Agadir  
barakatouafae@gmail.com; aziz.bendou@gmail.com

00212-6-66-38-72-26. 00212-6-61-68-05-46

*Equipe de recherche en économie de transport, technologie de l'information et logistique*

### **Résumé**

*L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants qui exercent un effet positif sur la démarche d'adoption d'une innovation managériale. Théoriquement parlant, la promotion de ce type d'innovation dans l'entreprise dépend de plusieurs déterminants. Ces derniers qualifiés en tant que leviers, que les leaderships doivent s'approprier pour réinventer leurs modes organisationnels et améliorer leurs performances. L'étude porte sur une dizaine d'entreprises industrielles de la région Souss Massa (Agadir- Maroc). La démarche méthodologique mobilisée est une démarche qualitative de nature exploratoire. 14 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des chefs d'entreprises et des managers ayant vécu le processus d'adoption d'une nouvelle pratique managériale (système de management de la qualité). Les résultats de l'analyse montrent l'existence d'une panoplie de déterminants, lesquels peuvent être d'ordre interne et externe, considérés en tant que facteurs clés de succès de l'innovation managériale.*

**Mots clés :** *innovation managériale, facteur clés de succès, mode organisationnel, succès, système de management de la qualité.*

### **Abstract**

*The objective of this research is to identify the determinants that have a positive effect on the adoption process of a managerial innovation. Theoretically speaking, the promotion of this type of innovation in the company depends on several determinants. The latter are qualified as levers that leaderships have to appropriate in order to reinvent their organizational modes and to improve their performance. The study covers ten industrial companies in the Souss Massa region (Agadir-Morocco). The methodological approach used is a qualitative approach of an exploratory nature. 14 semi-structured interviews were conducted with business leaders and managers who had experienced the process of adopting a new managerial practice (quality management system). The results of the analysis show the existence of a range of determinants which may be internal and external, and which are considered as key success factors for managerial innovation.*

**Key Words :** *managerial innovation, key success factors, organizational modes, success, quality management system*



## Introduction

L'innovation constitue aujourd'hui l'un des déterminants de la performance des entreprises (Lavastre et al. 2014b), qui évoluent dans un environnement complexe et changeant, et qui implique une attention particulière vis-à-vis des variables reconnues critiques pouvant influencer leur compétitivité. La capacité des entreprises à innover devient un moyen clé pour répondre aux exigences d'un environnement en évolution continue. En effet, la mondialisation des marchés, l'évolution accélérée du domaine de la technologie, l'intensification du commerce international, sont autant de contraintes obligeant les entreprises à innover continuellement non seulement pour maintenir leurs parts du marché, mais aussi pour assurer leur survie.

L'une des voies de l'innovation passe par l'introduction de nouvelles pratiques managériales. Cela revient à dire qu'au-delà de la conception traditionnelle de l'innovation limitée à son aspect technologique, les entreprises ont intérêt à développer de l'innovation managériale. Cette dernière suscite un engouement remarquable à l'heure actuelle en étant une source importante de progrès et de compétitivité pour les entreprises (Autissier et al., 2016; Ceccaldi, 2016; Lavastre et al., 2014a).

L'innovation managériale<sup>1</sup> occupe désormais une place majeure, qui s'est progressivement imposée comme un impératif incontournable et un enjeu de survie des entreprises, quel que soit leur taille et leur domaine d'activité. Il s'agit d'une nouvelle logique qui pousse les entreprises à innover dans leurs pratiques, en mettant en place de nouveaux principes de gestion qui ont à la fois, pour finalité et pour conséquence, d'introduire une dynamique de changements organisationnels relativement étendus et profonds. Le but c'est d'orienter les modes du fonctionnement des entreprises vers de nouvelles pratiques managériales jugées plus efficaces et plus adaptées à leur environnement. Notons par ailleurs, que la mise en œuvre de ces pratiques est envisagée comme un processus long et complexe, qui présente un défi majeur pour les managers (Abdallah & Mamlouk, 2007; Elabjani, 2016), et qui se heurte à de nombreuses difficultés et résistances. Ces dernières qui tendent à limiter le passage de la phase d'adoption à la phase du déploiement (Walker et al., 2010), favorisant par voie de conséquence les sentiments du rejet.

Le succès de l'innovation managériale constitue un vrai challenge à relever, qui implique nécessairement une énergie considérable et qui dépend fortement de la spécificité du contexte de sa mise en œuvre et de la synchronisation entre une multitude de facteurs. Des facteurs qui jouent un rôle de levier en matière de création d'un climat organisationnel propice et favorable pour l'appropriation de ce type d'innovation (Pichault & Picq, 2013). Quoique la littérature portant sur cette forme d'innovation connaisse un essor considérable ces dernières années, l'étude sur les facteurs favorisant le succès de sa mise en œuvre demeure encore une question ouverte (Barlatier et al., 2011). L'identification, ainsi que la compréhension du rôle tenu par ces facteurs constitue une facette importante de la recherche, vu l'importance accordée à l'innovation managériale en étant une richesse stratégique pour les entreprises.

La présente contribution s'inscrit dans ce champ de recherche, où l'enjeu sera de s'interroger sur les déterminants jouant le rôle de catalyseur pour la promotion de l'innovation managériale au sein des entreprises. Notre étude est centrée sur une innovation managériale spécifique, le système de management de la qualité (SMQ), défini comme une démarche du management accompagnée d'une nouvelle philosophie organisationnelle et de pratiques managériales susceptibles de générer de la valeur ajoutée pour les entreprises.

Le choix d'orienter la présente recherche vers cette problématique, s'explique d'une part, par le fait que peu de travaux de recherche se sont focalisés sur les facteurs clés de succès de l'innovation managériale, tandis que le prisme des recherches en innovation est très orienté sur son aspect

---

<sup>1</sup>Elle ambitionne d'introduire de nouvelles pratiques de management par rapport à l'existant visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des procédés organisationnels (Bocquet et Dubouloz, 2013).

technologique (Le Roy et al., 2013; Read, 2000). D'autre part, par l'intérêt de plus en plus grand qu'on entend accorder, dans la littérature, à une telle innovation en tant que composante importante de la performance des entreprises. Nous visons à travers la présente recherche à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, celle-ci découlant d'une problématique énoncée comme suit : **Quels sont les facteurs explicatifs du succès de la mise en œuvre de l'innovation managériale dans les PME industrielles?** Notre objectif est de déterminer les éléments sur lesquels il est possible d'agir afin de minimiser le risque d'échec du processus de mise en œuvre de l'innovation managériale dans le cadre particulier des PME industrielles.

Pour ce faire, le présent article s'organise de la manière suivante. Dans une première section, nous aborderons le cadre d'analyse théorique dans lequel s'inscrit ce travail. Ensuite, dans une seconde section, nous présenterons le champ d'étude, ainsi que la démarche méthodologique mobilisée. Et dans une troisième et dernière section, nous exposerons les résultats de l'étude.

## 1. Cadre théorique

### 1.1 Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale

L'innovation managériale connaît aujourd'hui un fort regain d'intérêt et présente un énorme potentiel pour les entreprises, en étant une source de création de la valeur, dans une économie mondiale basée sur le savoir. C'est un nouveau mode de management des entreprises dont la mise en œuvre induit des transformations, des changements, qui bousculent les valeurs, les habitudes, ainsi que les référentiels de gestion existants. La volonté de s'écarter du modèle de gestion traditionnelle et de s'orienter vers un nouvel état organisationnel, jugé plus efficace et plus adapté, est devenue une préoccupation majeure. Toutefois, l'innovation managériale de par les valeurs et le bon sens qu'elle véhicule, représente un processus collectif, long et complexe, susceptible de se heurter à des résistances organisationnelles. Ce qui tend par conséquent à freiner, voire à faire échouer le dit processus (Walker et al., 2010). Mettre en place une aptitude organisationnelle favorable à ce type d'innovation fait appel à un certain nombre de conditions ou de leviers appelés facteurs clés de succès (FCS). Certes les chercheurs n'arrivent pas à aboutir à un consensus sur une définition claire et précise de l'innovation managériale (Domergue et al., 2014), mais ils s'entendent toutefois, sur l'importance qu'incarne les FCS dans la réussite de ce type d'innovation (Carassus et al., 2012). Des facteurs qui, par un effet causal direct, voire combiné exercent une influence positive et significative sur l'appropriation de l'innovation managériale.

La prise de conscience de l'enjeu que représentent ces facteurs, constitue le premier pas vers les actions qui peuvent minimiser le risque d'échec et par conséquent améliorer et accroître la performance des entreprises. Un éventail assez large de facteurs explicatifs de l'innovation ont été mis en évidence (Hadhri et al., 2016), cependant assez peu ont été évoqués par rapport à l'innovation managériale, la littérature reste relativement restreinte et fragmentée (Mongo & Autant-Bernard, 2012). La grande majorité des travaux de recherche ont choisi d'étudier le concept de l'innovation ainsi que ses principaux déterminants sous l'angle technologique, délaissant l'aspect managérial.

En dépit, de l'existence de peu de travaux réalisés sur l'innovation managériale et sur ses déterminants, on assiste de plus en plus à une liste élargie de facteurs retenus comme des conditions requises pour augmenter les chances de la réussite de l'innovation au sein des entreprises. En effet, un nombre important de travaux empiriques mettent en avant le rôle amplificateur que peuvent jouer des facteurs tels que l'engagement et le soutien de la direction, la culture, l'investissement dans des activités de recherche et développement (R&D), la mobilisation des ressources (financières, matérielles et humaines), la taille des entreprises et la pression concurrentielle dans la réussite de l'innovation (Mongo, 2013; Raymond & St-Pierre, 2007). Ces facteurs sont fréquemment les plus cités et les plus examinés par les chercheurs. Il s'agit pour toute entreprise de les intégrer et de les faire interagir de manière simultanée et harmonieuse afin de créer une synergie innovante.

Dans le même ordre d'idées, les résultats de l'étude de Becheikh et al. (2006), menée sur un échantillon de 247 PME manufacturières au Québec, révèlent que les facteurs stratégiques (pratique de management stratégique, stratégie du développement) comme des facteurs explicatifs majeurs de l'innovation. Leur impact dépasse celui de certains facteurs classiques de l'innovation. Biatour et Kegels (2008), Pour leur part, en menant une étude sur un panel couvrant 20 secteurs d'activité marchands belges, démontrent l'effet majeur que joue le capital humain dans la promotion de l'innovation au sein des PME.

Besbes et al. (2013), Suite à une étude menée auprès d'un échantillon de 351 PME opérant dans divers secteurs d'activité, deux facteurs semblent être au sommet. Il s'agit de l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel. Ces facteurs sont retenus comme de véritables sources de l'innovation managériale susceptibles de maintenir un succès sur le marché concurrentiel et à en tirer un avantage compétitif. En outre, Bocquet et Dubouloz (2013), pour leur part, en menant une étude sur un échantillon de 4319 entreprises industrielles françaises identifient deux principaux déterminants favorisant une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. Le premier concerne le degré d'ouverture de l'entreprise aux connaissances externes. Les relations que l'entreprise établit avec son environnement externe sont propices à l'acquisition de nouvelles connaissances/idées et par conséquent à l'adoption d'un nombre important d'innovations managériales. Le deuxième déterminant renvoie à la capacité d'absorption (ACAP) des connaissances émanant de l'externe, de les assimiler et de les intégrer dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les travaux de recherche de Hadhri et al. (2016), ont également permis d'enrichir la littérature en un ensemble de déterminants de l'innovation. Ceux-ci identifiés lors d'une étude menée auprès des entreprises libanaises. Les résultats de l'étude ont mis en perspective cinq facteurs qui, selon eux, sont des puissants mécanismes de stimulation de l'innovation: la taille de l'entreprise, l'orientation vers l'exportation, la R&D, les partenariats et le transfert de technologie.

Eu égard à ce qui précède, nous constatons que les différentes études menées sur les déterminants de l'innovation ne semblent pas converger vers un ensemble bien circonscrit de listes. Il n'existe pas de listes de facteurs qui soient standardisés et applicables dans tous les domaines et pour tous les types d'innovation.

## 1.2 Le système de management de la qualité source de l'innovation managériale

Le management de la qualité<sup>2</sup> revêt un cadre essentiel dans le management actuel des entreprises. C'est un mode de gestion susceptible de leur permettre de réaliser des progrès significatifs en mettant en place des outils de performance et d'efficacité managériale (Nesme & Cottin, 2016; Raja & Wei, 2014). La mise en place de cette nouvelle démarche de gestion est souvent qualifiée en tant que modèle du changement organisationnel (Debeche, 2009; Debruyne, 2002; Pekovic & Galia, 2010). A cet effet, de nombreuses pratiques qualité sont apparues: l'amélioration continue, le Lean management, la gestion de la qualité totale, les six sigmas, le système de management de la qualité<sup>3</sup> (SMQ), etc. Des pratiques qui incarnent dans leurs logiques et approches des principes favorisant une véritable dynamique d'innovation (Lucidarme, 2013; Zhang et al., 2016).

Dans le cadre du présent article nous nous limitons au SMQ, basé sur la norme ISO 9001 comme référentiel de base. Une démarche orientée vers l'amélioration continue, qui révèle un grand nombre de pratiques managériales internes entraînant des changements importants. Des changements qui sont au cœur de la transformation de l'entreprise et ayant un impact réel sur son mode de fonctionnement

<sup>2</sup> Ce management se définit comme « l'ensemble des activités de contrôle et d'orientation d'une structure dans le domaine de la qualité » (Fekari, 2011; p.165).

<sup>3</sup> Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures et des ressources pour mettre en œuvre le management de la qualité (ISO 9001 : 2015)

interne, sa performance, la satisfaction de ses parties intéressées pertinentes<sup>4</sup> et la qualité de ses produits et services (Bédé et al., 2012; Lambert & Ouedraogo, 2010). Ils concernent essentiellement la création de nouvelles procédures, des opportunités d'apprentissage, la mise en place d'un management par les processus, la clarification des rôles et des responsabilités à tous les niveaux, le développement de l'écoute client, la création d'une nouvelle structure de pilotage, la mise en place des dispositifs d'amélioration continue, etc. Ces différents changements de pratiques auxquels peut conduire la mise en place du SMQ sont souvent appréhendés comme des formes d'innovation managériale, puisque ces changements permettent de faire évoluer l'entreprise vers un nouveau mode d'organisation plus efficace et plus adapté à son environnement (Eve & Sprimont, 2016; Maurandvalet, 2015; Schniederjans & Schniederjans, 2015). Des innovations qui s'enracinent dans de nombreuses réorganisations internes transformant l'entreprise autour d'une logique de gestion et d'efficacité organisationnelle. Fekari (2011), Affirme dans ce sens que les transformations découlant de la mise en place d'un SMQ créent une interface organisationnelle riche pouvant générer de forts impacts en matière de gestion des activités de l'entreprise. Le SMQ peut être assimilé à un catalyseur du changement, grâce à son potentiel de réorganisation du système autour d'une dynamique managériale innovante conduisant à la mise en place de nouveaux référentiels et savoir-faire.

## 2. Contexte de l'étude

La région Souss Massa est une région qui s'étend sur une superficie de 53 789 km<sup>2</sup>, soit 7,6 % du territoire national, formée de 2 préfectures : Agadir Ida Outanane et Inezgane Ait Melloul et de 4 provinces : Chtouka Ait Baha, Tiznit, Taroudannt et Tata. Elle joue un rôle stratégique aux niveaux économique et socioculturel. La région recèle d'importantes potentialités économiques basées sur des ressources naturelles et des possibilités dans le domaine de l'agriculture, de la pêche, du tourisme et des mines.

Le PIB de la région par habitant en 2013 est de 21.626 DH<sup>6</sup>. Il est inférieur à la moyenne nationale qui est de 27.356 DH. Le secteur tertiaire crée plus de 56% de la richesse, le primaire 19% tandis que le secteur secondaire ne participe qu'à raison de 19 %. La région réalise près de 6,4% du PIB national (en 2013), constituant ainsi la septième performance économique du Royaume.

Le secteur industriel joue un rôle très important dans le développement économique et social tant au niveau national que régional. Il occupe la deuxième position dans l'économie de la région par son importance. Il concerne essentiellement les industries de transformation, notamment les industries agro-alimentaires, chimiques et para chimiques. La région de Souss-Massa est classée en 7<sup>ème</sup> position avec une contribution de 4,3% du PIB industriel, et dégage un PIB de 10 milliards de dirhams, une position attribuable essentiellement aux secteurs de l'agroalimentaire (38 % des unités), la chimie et para-chimie (34 %), la métallurgie et la mécanique (23 %), le textile et le cuir et enfin l'électricité et l'électronique. Avec 528 unités, représentant 7% du nombre total des entreprises industrielles<sup>7</sup>, la région de Souss-Massa contribue à hauteur de 3% des exportations industrielles, 4% de l'effectif total, 4% de la production industrielle et 4% des investissements.

<sup>4</sup> Personne ou groupe ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (ISO 9001 : 2015).

<sup>5</sup> Annuaire Statistique du Maroc -2013

<sup>6</sup> Monographie générale de la région Souss Massa, 2015.

<sup>7</sup> 8018 entreprises industrielles au niveau national

**Tableau 1 : Grandeurs industrielles par province et préfecture**

Année 2011	Investissement 10 <sup>3</sup> Dh	Frais de personnel 10 <sup>3</sup> Dh	Exportation 10 <sup>3</sup> Dh	Production 10 <sup>3</sup> Dh	Chiffre d'affaires 10 <sup>3</sup> Dh	Effectif employés permanents	Nombre d'entrepri- -ses
Souss- Massa	973 227	1 605 648	3554 724	16661 937	18876 908	22 049	528
Agadir- Idaou- Tanane	245 654	841 143	2 597 558	7 838 137	9 550 813	11 004	216
ChtoukaAit Baha	-	58	-	77	77	2	1
Inezgane Ait Melloul	516 227	452 684	945 039	4 928 417	5 489 711	8947	96
Tarouda-nt	198 068	269 160	12 127	3 193 898	3 229 491	529	7
Tiznit	13 278	42 603	-	701 408	606 816	1567	208
Maroc	26 175 680	35 357 596	108653441	38767 369	41902 039	550 000	8 018

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologie, 2013

### 3. Méthodologie

L'objectif de la présente recherche est de mieux comprendre les facteurs explicatifs du succès de l'innovation managériale dans le domaine de la qualité, par le biais de la mise en place d'un SMQ. Ce dernier envisagé comme une innovation organisationnelle majeure susceptible de créer de la valeur pour les entreprises (Barouch, 2011).

Pour mieux cerner les facteurs critiques pouvant permettre aux entreprises d'accroître leurs capacités d'innovation sur le plan organisationnel, une démarche méthodologique qualitative de nature exploratoire est mobilisée. Ce choix est motivé par le fait que l'exploration dans une perspective interprétative d'un phénomène mal connu, voire totalement inconnu dans la littérature, l'adoption d'une méthodologie qualitative paraît appropriée (Thiétart, 2014). Celle-ci réalisée à l'aide d'un guide d'entretien qui a servi pour structurer les rencontres, formé des questions ouvertes portant sur deux thèmes : facteurs internes et facteurs externes. Nous avons conduit 14 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30 avec des personnes de différents statuts (Cf. Tableau 2). Ces 14 entretiens ont été menés dans l'ensemble des entreprises, objet de l'étude. Afin d'apporter plus d'informations et plus de véracité aux données recueillies, nous avons veillé à interroger les personnes qui ont vécu et vivent encore la démarche SMQ. La taille de l'échantillon prend appui sur le critère de saturation de l'information retenu par Strauss et Corbin, (1990). Selon ces auteurs, la taille adéquate de l'échantillon est atteinte lorsque les données collectées deviennent redondantes et répétitives et n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles. Le critère de saturation nous a beaucoup inspiré pour mettre un terme à la poursuite d'entretiens, où la taille de notre échantillon a été arrêtée à partir du quatorzième entretien. Les entretiens ont été menés dans la période allant du mois de Novembre 2016 au mois de Janvier 2017.

Dix entreprises industrielles certifiées ISO 9001 de la région Souss Massa ont été choisies.

Trois critères ont été retenus pour le choix de ces entreprises :

- Entreprise engagée dans la mise en place du SMQ et certifiée;
- Entreprise ayant acquis une certaine maturité en matière d'opérationnalisation du SMQ (un système mis en place au moins 3 ans).
- SMQ mis en place rodé, efficace et conforme à la norme ISO 9001

La majorité des entreprises étudiées sont des PME. Ces dernières témoignent des bénéfices obtenus sur leur déploiement du SMQ en termes de compétitivité hors-prix, de maîtrise de pilotage de leurs activités, de respect du délai, ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de leurs structures organisationnelles. De plus, la mise en place du SMQ s'appuie désormais sur des référentiels simplifiés et orientés sur la valeur ajoutée apportée à l'ensemble des parties prenantes.

Notons par ailleurs, que quand on appréhende les entreprises cible par notre guide d'entretien, on se heurte à la difficulté d'accès au personnel type : corporal, agent, etc. souvent les réponses obtenues sont celles d'un cadre supérieur ou manager désigné par le chef d'entreprise, d'où la composition de l'échantillon présenté dans le tableau ci-après:

**Tableau 2:**Composition de l'échantillon

	Interviewés <sup>8</sup>	Genre
Chef d'entreprise	RA	M
	RB	M
	RC	F
Manager	RD	M
	RE	M
	RF	M
	RG	M
Auditeur qualité	RH	M
	RI	M
Responsable qualité	RJ	M
	RK	M
	RL	M
	RM	M
	RN	M

La méthodologie retenue pour analyser les données qualitatives collectées consiste en l'analyse de contenu. Pour ce faire, nous avons procédé en premier lieu, à la retranscription de toutes les interviews enregistrées en format texte. Tenant compte de l'objectif visé de cette recherche exploratoire qualitative, nous nous sommes appuyés sur la technique de l'analyse thématique. Chaque entretien retranscrit a été traité et structuré de manière indépendante, selon les thèmes évoqués lors des entretiens et en fonction des éléments recherchés dans notre étude.

#### 4. Résultats

Nous visons à travers le présent paragraphe, de présenter une analyse fine des résultats auxquels nous avons abouti dans la cadre de l'étude exploratoire menée auprès des 14 cadres de différents statuts. Cette démarche qualitative nous a permis de faire émerger à partir des témoignages des interviewés les facteurs favorisant le succès de l'innovation managériale dans le domaine de la qualité, par le biais de la mise en place d'un SMQ.

Les entreprises faisant l'objet de notre étude sont des PME industrielles, certifiées ISO 9001 et opérant dans des domaines d'activité divers. Le choix du secteur de l'industrie s'explique par le fait que la qualité s'impose dans ce secteur comme une prérogative managériale menant à la voie du progrès. Les propos des répondants montrent dans ce sens que les changements organisationnels auxquels leurs entreprises sont soumises, l'environnement concurrentiel très mobile, les exigences

<sup>8</sup>Dans un souci de confidentialité, nous nous sommes engagés à ne pas évoquer l'identité des personnes interrogées, et un code a été affecté pour chaque cas.

accrues de leurs clients et l'évolution de leurs attentes sont autant de raisons qui conjuguent leurs forces à s'engager dans la mise en place du SMQ. Ce qui revient à dire que le recours à la normalisation n'est pas toujours vécu comme une source d'avantage concurrentiel, mais aussi comme une exigence imposée par l'environnement. Dans une telle optique, la norme peut être considérée comme une barrière à l'entrée, voir un facteur limitatif d'accès dans un secteur donné. Le recours à la mise en place du SMQ est souvent perçu comme une démarche favorisant un environnement solidement établi à l'innovation (Carrieu-Costa & Bryden, 2012). Les résultats de l'analyse révèlent dans ce sens, que la philosophie qu'emprunte le SMQ est en parfaite cohérence avec celle de l'innovation managériale. C'est une approche englobant une large variété de pratiques organisationnelles, apportant de vagues continues de changements donnant un nouvel ordre sur le plan de l'organisation du travail. Canard (2012) Confirme dans ce cadre l'importance du SMQ comme une source de l'innovation managériale. Ce qui laisse entendre que l'innovation managériale incarne des objectifs compatibles avec ceux du SMQ. Ce dernier est présenté comme une source de transformations et d'opportunités du progrès, basées sur l'excellence de la gestion, de l'innovation et d'une sensibilité au client et à ses besoins qui ne cessent d'évoluer (Roesslinge & Siegel, 2015). Notons par ailleurs, que la capacité d'innovation de l'entreprise sur le plan organisationnel repose sur un ensemble de facteurs pouvant permettre une potentielle réduction des défaillances organisationnelles négatives. L'identification de la nature et de l'importance que revêtent ces facteurs aide à comprendre les forces qui sous-tendent une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. L'analyse des éléments de réponses des différents acteurs interrogés a permis de classer un ensemble de facteurs contribuant positivement au succès de l'innovation managériale (SMQ). Ces facteurs sont classés en deux groupes. Le premier intègre des facteurs reliés à l'environnement interne de l'entreprise et le deuxième groupe renvoie aux facteurs externes.

#### 4.1 Les facteurs internes

Les explications obtenues des répondants accordent une grande importance au recours à la normalisation comme un élément pouvant impulser une dynamique d'innovation sur le plan managérial. Selon leurs propres propos, la conformité aux exigences normatives internationales est souvent perçue comme une opportunité entraînant une évolution sur le plan de la gestion quotidienne de l'entreprise en introduisant de bonnes pratiques organisationnelles. Ces dernières exigées lors de l'adoption du référentiel normatif et qui sont censées avoir un impact réel et direct sur le mode du management adopté (Hoestlandt, 2012; Lambert & Ouedraogo, 2010). Il a été signalé également dans les déclarations des répondants, que la norme ISO 9001 est une norme organisationnelle, qui a constitué un cadre structuré, favorisant un ancrage dynamique en faveur de la promotion de l'innovation managériale. La norme de par son contenu et sa démarche constitue une panoplie collective de connaissances, de savoir-faire, d'outils et de bonnes pratiques qui incarnent des principes compatibles avec ceux de l'innovation managériale. Peyrat (2006; p.130), Témoigne dans ce sens que « [...] une grande partie de l'innovation se situe dans les processus, l'organisation, les services associés, les méthodes de management et la distribution. Dans tous ces secteurs, la normalisation est souvent beaucoup plus qu'un vecteur pour l'innovation ». Ce qui revient à dire que dans leur volonté de s'arrimer aux normes internationales, les entreprises peuvent être amenées à innover. Les normes qualité permettent d'établir un guide et des repères apportant un éclairage nouveau dans le domaine du management laissant aux acteurs un champ fertile pour innover. La littérature retient en effet qu'une mise en œuvre efficace de la norme produit des effets de levier très importants en matière de promotion de l'innovation managériale (Carrieu-Costa & Bryden, 2012; Guibert & Neu, 2012). Par ailleurs, les résultats de l'analyse illustrent bien la grande importance qu'accordent les répondants à l'environnement interne de l'entreprise. Préparer un environnement interne adapté et favorable pour l'introduction de l'innovation managériale semble également jouer un rôle non négligeable pour son succès. En effet, la mise en place du SMQ implique un changement culturel, qui doit tenir compte des valeurs et des principes partagés au sein de l'entreprise. Toutefois,

la problématique qui se pose c'est comment faire adhérer l'ensemble du personnel à la mise en pratique de ce système, sachant que certaines entreprises se trouvent coincées devant la non adhésion de son personnel. Créer un contexte favorable pour la mise en œuvre du SMQ apparaît comme une nécessité, voire un atout, pour conduire le personnel vers le changement et éviter par voie de conséquence d'éventuelles réticences. Les répondants ont également mis l'accent sur l'importance que revêt la mise en place d'une équipe de conduite du changement dans la réussite d'une telle démarche de progrès. Cette équipe est qualifiée en tant qu'une unité renforcée susceptible d'accompagner le changement, de telle manière à garantir un climat social favorable pour l'adhésion des acteurs concernés. Le répondant RG déclare dans ce sens que « *La mise en place d'une équipe de conduite du changement semble important, où elle assure l'interface entre la direction et les salariés et veille à l'appropriation du changement par ces derniers en favorisant sa légitimation en interne* ». Barouch (2011) confirme ce constat en affirmant que la mise en œuvre d'un contexte interne favorable et d'un cadre structurant, rend possible un changement du comportement du personnel et par conséquent une mise en œuvre réussie de l'innovation.

A ces deux facteurs devraient s'ajouter le rôle du facteur humain dans le succès de l'innovation managériale. La disponibilité d'un pool de personnel qualifié a été identifiée par les répondants comme un facteur déterminant pour le succès de ce type d'innovation.

L'innovation managériale étant une activité complexe et coûteuse, sa mise en œuvre nécessite que l'entreprise dispose des ressources humaines qualifiées et compétentes capables de transformer les nouvelles idées en connaissances. Les explications fournies par les répondants soulignent que l'expérience, les qualifications et les aptitudes dont dispose le personnel contribuent d'une manière remarquable à l'aboutissement de l'innovation managériale. Par ailleurs, la composante humaine occupe une place considérable dans l'évolution d'un contexte organisationnel (Dubouloz, 2014). Dans le cadre de l'adoption d'une innovation managériale comme le SMQ, les répondants témoignent que cette démarche de par la vision et les valeurs qu'elle véhicule est souvent source de réticences organisationnelles. Sa mise en œuvre induit des changements organisationnels majeurs qui restent conditionnés par une implication effective du personnel. Favoriser une réelle appropriation du personnel au changement implique de mettre en place une culture d'apprentissage du changement (Lavastre et al., 2014a). Les acteurs interviewés notent que l'une des pratiques du départ de la promotion d'un climat organisationnel propice à la mise en œuvre réussie du SMQ est l'acquisition d'un nouveau savoir. Savoir gérer le changement et mener à bien ses transformations passe par un « savoir-faire ». Disposer d'un personnel davantage formé et qualifié est un déterminant important qui contribue positivement au succès de l'innovation managériale. Ce résultat signifie que les entreprises doivent s'investir en capital humain par la mise à niveau de ses compétences à travers des actions de formation diverses pour une dynamisation et un déploiement pérenne de l'innovation managériale. La mise en œuvre d'un programme de formation riche et varié permettra au personnel d'acquérir de nouvelles connaissances et contribuera ainsi à renforcer ses compétences aussi bien individuelles qu'organisationnelles. Les répondants RA, RC et RE s'accordent sur le fait que « *Le recours plus fréquent de l'entreprise à programmer des activités de formation sur mesure permet d'un côté de valoriser les compétences existantes et de développer d'autres qui sont nouvelles. Et d'un autre côté, maintenir un champ fertile à la créativité des salariés et au développement de l'innovation* ». Ce constat s'aligne avec les affirmations de Razouk (2014), Barbaroux (2011), Dubouloz (2014) et Besbes et al. (2013) ayant mis en évidence le rôle crucial que revêt le développement des compétences dans le succès de l'innovation dans les entreprises. Ceci en favorisant le transfert des connaissances, le partage des informations, le sentiment d'intégrité et d'équité que le personnel mobilise dans son environnement professionnel quotidien.

D'autres éléments pourraient être qualifiés en tant que facteurs de succès de l'innovation managériale, nous citons la mobilisation des ressources humaines et financières nécessaires. La majorité des répondants ont soutenu le rôle que peut jouer la mobilisation de ces ressources pour stimuler les changements et favoriser de façon pérenne le succès de l'innovation managériale. La mise en œuvre



d'une nouvelle pratique managériale nécessite souvent de lourds investissements financiers et humains qui sont autant d'éléments qui semblent avoir un effet positif et significatif sur sa réussite. Les explications fournies par les répondants reconnaissent la nécessité de la présence de ces ressources en tant que déterminant critique qui accroît la capacité des entreprises à innover. Et qui semble également avoir joué un rôle de levier central en créant un environnement propice où les entreprises font preuve d'une attitude très active à l'égard du développement de nouvelles idées. Les travaux de Dubouloz (2014), notent aussi l'effet combiné des pratiques de mobilisation des ressources humaines et financières sur l'adoption réussie de l'innovation managériale telle que le Lean Manufacturing.

Pour assurer une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale, il ne suffit pas simplement d'avoir des ressources humaines qualifiées, il faut aussi savoir comment les valoriser en les faisant participer au changement. L'implication du personnel a été jugée par les répondants comme une dimension incontournable qui mène à la réussite de l'innovation managériale. Selon ces derniers le déploiement pérenne et réussi de tout changement au sein de l'entreprise s'accompagne par une appropriation réelle de ses acteurs notamment les plus concernés. Par leur engagement et leur adhésion, les acteurs se sentent impliqués dans un projet collectif, valorisés et reconnus dans leurs efforts et apports. Ce qui peut faciliter par conséquent la légitimité du changement en interne et la minimisation des obstacles de son déploiement. Le répondant RC, déclare dans ce sens que « *le sentiment d'un changement imposé et subi par le personnel, limite son appropriation et favorise alors des comportements de rejet* ». Le manque d'implication du personnel où la non adhésion de ce dernier est l'une des causes qui risque de freiner l'aboutissement de l'innovation managériale (Carassus et al., 2012). Le capital humain agit comme une force motrice de tout changement entrepris, où celui-ci semble devoir s'opérer avec une participation effective et active du personnel à sa définition et à sa mise en œuvre.

Les résultats de l'analyse font aussi ressortir que le leadership est un ingrédient crucial pour le succès de l'innovation managériale. Tous les répondants partagent la perception que l'engagement du leadership est le principal mécanisme pour l'adoption réussie de cette forme d'innovation. Certes cette dernière est perçue comme étant l'affaire de tous, mais l'engagement du leadership joue un rôle de levier central de toute action à entreprendre. Son engagement traduit sa forte volonté à transformer la structure organisationnelle de l'organisme pour une meilleure performance tout en fournissant les ressources nécessaires.

Il s'agit d'une pratique d'influence individuelle et collective qui s'exerce en mobilisant de l'enthousiasme de l'ensemble du personnel pour les motiver vers une nouvelle culture organisationnelle. Les déclarations des répondants révèlent que le style du leadership inspirant et participatif constitue un atout pour conduire le personnel vers le changement tout en réduisant des résistances. Son rôle apparaît déterminant dans la légitimation du changement et dans la création d'une culture organisationnelle favorable, où chaque membre du personnel doit comprendre l'intérêt et les apports réels du changement. Ce qui revient à dire que le succès de l'innovation managériale dépend en grande partie des qualités et des compétences des leaders. Ces derniers qui établissent les finalités et les orientations stratégiques des entreprises, et qui sont chargés de piloter le changement. Le leadership peut s'avérer un levier nécessaire mais non suffisant, conditionnant l'attitude du personnel à l'égard de l'innovation managériale (Arweiler et al., 2010; Ronteau & Durand, 2009).

C'est un facilitateur qui influence largement la capacité de tout organisme à mettre en œuvre de nouveaux changements (Ben Moussa, 2014; Perrin & Fabbri, 2016).

Pour survivre et se développer dans un contexte économique de plus en plus changeant et incertain, les répondants ont jugé important la mise en place d'une structure de veille stratégique comme un catalyseur de l'innovation managériale. Selon leurs propos, la mise en place de cette structure donnera l'avantage à l'entreprise pour maîtriser et gérer un flux important d'informations relatives à son marché concurrentiel, ainsi qu'anticiper ses besoins. Ces informations sont d'un enjeu stratégique pour l'entreprise pour avoir une vision globale de son environnement. Leurs disponibilités peuvent

générer une dynamique d'innovation par la mise en place de nouvelles stratégies, idées, pratiques, etc. Le répondant RF affirme que « *La mise en place d'un dispositif de veille est nécessaire, dans la mesure où il permet d'alimenter le processus décisionnel de l'entreprise en données stratégiques. Des données qui peuvent être exploitées en sa faveur en les transformant en projets d'innovation* ». La richesse d'informations dont dispose l'entreprise sur son environnement externe pourra favoriser un climat organisationnel créatif et favorable à la mise en œuvre de l'innovation, managériale ou technologique.

Il ressort aussi des résultats de l'analyse que la mise en place d'un plan de communication efficace autour de la vision et des enjeux de l'innovation engagée peut amplifier les chances de sa réussite. Les explications fournies par les répondants accordent une grande importance à cet élément, où la communication autour de la démarche du changement et de tout ce qui a trait aux transformations résultantes permet de réduire et d'éviter certaines réactions négatives. Aussi, d'établir une dynamique de partage dans le milieu organisationnel, basée sur la confiance et le respect et favorisant de l'interaction, de la circulation de l'information et de la concertation entre les différents acteurs notamment ceux qui occupent une position importante dans le processus du changement. Ce qui permet d'asseoir la légitimité de l'innovation en créant un climat social favorable et en privilégiant l'adhésion et la participation du personnel. Le répondant RA, affirme dans ce cadre que « *Communiquer autour de la démarche de mise en œuvre d'une innovation managériale est d'une valeur fondamentale pour sa réussite. La communication doit être fréquente et continue, afin qu'elle assure la diffusion de l'innovation engagée, sa connaissance et son appropriation par les acteurs de l'entreprise* ». Les écrits consultés de Carassus et al. (2012), ont affirmé l'importance cruciale de l'instauration d'un système de communication adapté et efficace autour de la démarche du changement.

Promouvoir une culture d'amélioration continue apparaît dans les déclarations des répondants comme un catalyseur de l'innovation managériale. Pour survivre et se développer dans un contexte économique mondialisé, les entreprises se trouvent devant la nécessité de s'inscrire dans une logique d'amélioration. Celle-ci qui semble inévitable, où les entreprises sont toujours à la recherche des méthodes plus innovatrices et efficaces pour assurer une meilleure qualité de leurs produits et services et maintenir une position concurrentielle avantageuse. Les répondants RJ, RM et RN affirment dans ce sens que l'amélioration continue est l'un des maîtres mots de la mise en place du SMQ. C'est une méthode efficace de gestion qui fonctionne de manière itérative et qui intègre du progrès en mode continu des pratiques managériales adoptées. Grâce à cette démarche, les entreprises se dotent des techniques et outils tels que : audit qualité, contrôle qualité, mesures de satisfaction clients, mesures de surveillance des processus, techniques de résolution des problèmes, qui leur permettent à la fois d'apporter des dispositifs correctifs et préventifs au système. Ces dispositifs qui sont à l'origine de la création de la valeur et de l'introduction d'une dynamique organisationnelle en interne. Celle-ci qui occupe une place particulièrement importante dans le domaine du management stratégique de l'innovation managériale (Barlatier et al., 2011). Le répondant RH, affirme également « *dans le cadre de la démarche qualité mise en place, notre entreprise est imprégnée d'une culture d'amélioration continue planifiée systématiquement. Elle permet de définir les grandes voies d'amélioration de notre système par la mise en place de nouvelles actions. Et qu'au cœur de tout ce qui se fait dans le cadre de ces actions se trouvent des opportunités pour innover sur le plan managérial* ». Ce qui laisse entendre que l'innovation managériale et l'amélioration continue ne sont pas deux concepts isolés, mais plutôt deux approches complémentaires pour répondre aux impératifs de la gestion du changement.

## 4.2 Les facteurs externes

En tenant compte du contexte économique des entreprises, les résultats de l'étude illustrent bien l'importance de l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité à favoriser la réussite d'une innovation managériale. Les pressions concurrentielles auxquelles sont soumises les entreprises exercent une influence positive sur leurs capacités à prendre de l'avance par rapport à leurs concurrents en innovant. Les répondants témoignent dans ce sens que les entreprises sont généralement plus motivées à innover lorsqu'elles sentent que leurs positions sur le marché dont elles dépendent sont fortement menacées. La dynamique de la rivalité concurrentielle est considérée comme un élément déterminant pour l'introduction des changements organisationnels (Baumard, 2007; Frigant, 2013; Mongo, 2013). Des changements qui permettent de remettre en question des modes organisationnels existants et d'ouvrir une voie prometteuse pour le développement de l'innovation managériale. Les déclarations des répondants montrent également que les transformations du monde socio-économique auxquelles leurs entreprises ont dû s'adapter, la concurrence accrue que connaissent leurs secteurs d'activité ont rendu le recours à la normalisation une véritable réponse pour rester plus compétitif. La mise en place du SMQ est qualifiée de nouvelle organisation accompagnée de nouvelles techniques et pratiques managériales pouvant générer de forts impacts sur le plan organisationnel. Les écrits de Besbes et al. (2013), ont montré que quand le niveau de turbulence est relativement élevé dans un marché concurrentiel, la capacité de l'entreprise à innover sur le plan managérial est grande. L'analyse des résultats a également mis en évidence le rôle que peut jouer le fonctionnement des entreprises de manière intégrée avec leurs parties intéressées pertinentes<sup>9</sup> dans la promotion d'une dynamique d'innovation sur le plan organisationnel. Selon les répondants, assurer une mise en œuvre efficace de l'innovation managériale incombe aux entreprises de développer des stratégies de partenariat ou de coopération avec ces différentes parties. Un fonctionnement interactif entre ces parties assurera une flexibilité et une confiance accrues, ainsi qu'un meilleur partage de l'information et des connaissances et une communication interactive. En effet, en stimulant cet esprit de coopération, les entreprises peuvent obtenir des avantages importants en matière de création d'un réseau plus favorable au développement de l'innovation tout en interagissant avec un grand nombre de partenaires. Ce qui leur permettra d'être à la lumière des dernières tendances du marché concurrentiel et d'obtenir des connaissances et des savoirs nécessaires. Le répondant RL, affirme dans ce cadre que « *L'appartenance de l'entreprise à des réseaux de partenariat est l'une des véritables sources d'innovations managériales en permettant de développer et d'enrichir ses bases de connaissances et de favoriser par conséquent la mise en œuvre de nouvelles connaissances* ». Toujours dans la même lignée d'idées, mais cette fois-ci en tenant compte de la démarche de mise en place du SMQ, les explications fournies par les répondants notent que l'élaboration des stratégies de partenariat entre l'entreprise et ses parties intéressées pertinentes est l'une des bases fondées de la mise en place du SMQ. L'entreprise est amenée à tisser des relations mutuellement bénéfiques avec ses acteurs de près ou de loin, et chercher à les faire progresser car ils doivent se sentir impliqués dans la contribution globale à la qualité de l'entreprise. Ce type de réseaux permettra de s'approprier un savoir-faire externe et de nouvelles connaissances, ainsi que de favoriser l'accès à des sources d'information relatives aux nouveaux besoins et aux nouvelles manières de faire. Ce qui constituera souvent un champ fertile pour l'émergence de nouvelles idées et pratiques lesquelles peuvent être exploitées pour innover sur le plan managérial.

Le développement des stratégies de coopération et de partenariat a pris une ampleur, en devenant une forme d'organisation nécessaire pour développer des innovations (Ayuso et al., 2011; Chabault, 2013; Le Roy et al., 2013). Selon ces auteurs, l'innovation n'est pas un processus linéaire, mais plutôt un processus interactif entre les entreprises et leur environnement externe. Ce qui implique que pour qu'elles soient innovantes elles doivent adopter une structure organisationnelle ouverte, flexible et coopérative.

---

<sup>9</sup>Propriétaires, actionnaires, client, personnel, fournisseurs, collectivité locale, prescripteurs, société civile, etc

## Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs du succès de la mise en œuvre de l'innovation managériale dans les PME industrielles. Pour une meilleure compréhension de ces facteurs et de leurs effets, nous avons jugé pertinent d'étudier le cas de la mise en place d'un SMQ.

Un dispositif organisationnel capable de stimuler la dynamique d'innovation, notamment sur le plan managérial.

Les résultats de l'étude ont permis de relever un certain nombre de facteurs interdépendants, qui se renforcent mutuellement pour exercer une influence positive et significative sur le déploiement pérenne de l'innovation managériale. Ces facteurs sont catégorisés en deux principaux groupes. Le premier groupe renvoie aux facteurs internes à savoir la conformité aux exigences normatives, l'existence d'un environnement organisationnel favorable, l'engagement du leadership, la participation du personnel, la qualification du personnel, la mobilisation des ressources nécessaires (financières et humaines), la communication, dispositifs d'amélioration et structure de veille stratégique. Pour ce qui est du deuxième groupe, celui-ci correspond aux facteurs externes à savoir l'intensité concurrentielle et l'élaboration des stratégies de partenariat ou de coopération avec les parties prenantes de l'entreprise. Ces deux groupes de facteurs se présentent comme étant complémentaires et favorables au succès de la mise en œuvre de l'innovation dans le contexte managérial des PME.

L'un des points forts de cette recherche qualitative réside dans la générosité des répondants qui ont voulu partager leurs perceptions, leurs expériences et leurs vécus lors des transformations majeures introduites par la mise en place du SMQ. Ce qui a permis d'explorer un nombre important de déterminants qui se sont révélés des facteurs clés de succès de l'innovation managériale. Notons par ailleurs, que l'un des principaux apports qui émerge de notre travail est l'identification d'une liste de facteurs clés de succès pour un type particulier d'innovation, l'innovation managériale, ce qui a rarement été traité dans le contexte marocain. La grande majorité des travaux se concentrent, en effet, sur les innovations technologiques.

La liste des facteurs clés de succès mise en lumière dans cette étude pourrait servir de levier pour une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. Ce qui permettra d'atténuer par conséquent les risques qui peuvent freiner sa mise en œuvre.

Cette recherche présente toutefois quelques limites. La principale limite de notre étude a trait à la validité externe de nos résultats c'est-à-dire leur représentativité et leur potentiel de généralisation. La délimitation de notre étude aux PME industrielles ne nous permet pas de généraliser nos conclusions à d'autres secteurs d'activités ou aux entreprises de plus grande taille. Une autre constatation qui peut s'avérer comme une limite de cette recherche renvoie à notre choix d'opérationnaliser l'innovation organisationnelle par le biais d'une innovation spécifique, reconnue et établie, le SMQ, ce qui représente une limite de notre travail. Une autre limite est d'ordre méthodologique. En effet, les méthodes de collecte et d'analyse des données présentent des lacunes au niveau de l'interprétation des données par le chercheur. C'est l'une des limites propres aux analyses qualitatives. Notons également, que nos résultats ont été bien fondés sur la perception d'une catégorie bien précise d'acteurs : chefs d'entreprises, managers, responsables qualité, auditeurs qualité. Toutefois, avoir une vision complète, implique de solliciter la perception d'un échantillon plus large des salariés.

Malgré les différentes limites qui marquent les résultats de cette recherche, nous estimons que ces derniers répondent bien à la question de recherche. Ils ont fourni des éclairages nouveaux et une meilleure compréhension des facteurs susceptibles d'augmenter les chances du succès de l'innovation managériale.

## Références Bibliographiques

- **Abdallah, L. B., Mamlouk, Z. B. A.,** 2007. « Changement organisationnel et évolution des compétences ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°4, pp.133-146.
- **Arweiler, D., Noyeau, É., Charlin, B., Millette, B., & Hodges, B.,** 2010. « Le leadership comme facteur de changement dans le champ de la santé: rôle de l'éducation médicale ». *Pédagogie Médicale*, vol.11, n°4, pp.239-253.
- **Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M.,** 2016. « L'innovation managériale: rupture ou évolution du management ». *Question (s) de management*, n°2, pp.25-33.
- **Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M.** 2011. « Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? ». *Industrial Management & Data Systems*, vol.111, n°9, pp.1399-1417.
- **Barbaroux, P.,** 2011. « Technologie polyfonctionnelle et compétences des acteurs ». *Revue française de gestion*, n°3, pp.29-43.
- **Barlatier, P.-J., Lambert, M., & Rousseau, A.,** 2011. « Innovation et développement de capacités organisationnelles ». *Revue française de gestion*, n°7, pp.45-61.
- **Barouch, G.,** 2011. « Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°106, pp.27-109.
- **Baumard, P.,** 2007. « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération ». *Revue française de gestion*, n°7, pp.135-145.
- **Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N.,** 2006. « Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières ». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol.23, n°4, pp.275-300.
- **Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N.,** 2012. « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises ». *Management & avenir*, n°4, pp.83-106.
- **Ben Moussa, N.,** 2014. « The Role of Leadership, Individual Creativity and Organizational Climate in the Development of Innovative Capability of Tunisian Companies ». *International Review of Management and Business Research*, vol.3, n°4, pp.1828-1835.
- **Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E.,** 2013. « L'impact de l'innovation managériale sur la performance ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.161-174.
- **Biatour, B., & Kegels, C.,** 2008. « Les déterminants de l'innovation dans une petite économie ouverte: le cas de la Belgique ». *Working Paper*, Bureau fédéral du Plan, Bruxelles.
- **Bocquet, R., & Dubouloz, S.,** 2013. « Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus? ». *Revue française de gestion*, vol.6, n°235, pp.129-147
- **Canard, F.,** 2012. *Management de la qualité vers un management durable*. Paris, Gualino Editeur, 304 p.
- **Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P.,** 2012. « La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en oeuvre d'une démarche de performance publique: application au contexte public local français ». *Management international*, vol.16, n°3, pp.102-117.
- **Carrieu-Costa, M.-J., & Bryden, A.,** 2012. *Éditorial. La normalisation: principes, histoire, évolutions et perspectives*. Paper presented at the Annales des Mines-Responsabilité et environnement, Juillet.
- **Ceccaldi, V.,** 2016. « L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE): retour sur expérience d'une petite cave coopérative viticole ». *Innovations*, n°2, pp.143-162.
- **Chabault, D.** 2013. « Du design organisationnel aux pratiques managériales ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.149-160.

- **Debeche, I.**, 2009. « ISO 9001: 2000: Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°3, pp.145-153.
- **Debruyne, M.**, 2002. « La certification qualité selon les normes ISO: Contribution à une analyse théorique ». *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, n°194, pp.57-72
- **Domergue, M., Couderc, J.-P., & Temri, L.**, 2014. « La radicalité de l'innovation et ses déterminants. Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon ». *Innovations*, n°1, pp.187-221.
- **Dubouloz, S.**, 2014. « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH ». *Revue française de gestion*, n°1, pp.59-85.
- **Elabjani, A.**, 2016. *Entreprises en difficultés et changement organisationnel*. Paris, L'Harmattan Edition, 294 p.
- **Eve, A., & Sprimont, P.-A.**, 2016. « Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001: une analyse auprès de salariés opérationnels ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.22, n°1, pp.27-52.
- **Fekari, A.**, 2011. « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine: résultats d'une enquête auprès de 100 PME ». *Management & avenir*, n°3, pp.164-177.
- **Frigant, V.**, 2013. *Dynamique des relations verticales" inter-industriels": une lecture à partir du concept de modularité*. Mémoire d'habilitation à diriger les recherches, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- **Guibert, J.-C., & Neu, M.**, 2012. « La normalisation et l'innovation sont-elles antagonistes, ou complémentaires? ». *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, vol.3, n°67, pp. 30-34.
- **Hadhri, W., Arvanitis, R., & M'Henni, H.**, 2016. «Determinants of innovation activities in small and open economies: the Lebanese business sector ». *Journal of Innovation Economics & Management*, n°3, pp.77-107.
- **Hoestlandt, D.**, 2012. « Entre les entreprises et les normes: un mariage de raison? ». *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, vol.3, n°67, pp.35 à 38.
- **Lambert, G., & Ouedraogo, N.**, 2010. « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise ». *Revue française de gestion*, n°2, pp.65-85.
- **Lavastre, O., Ageron, B., & Chaze-Magnan, L.**, 2014a. « La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes ». *Revue française de gestion*, n°2, pp.75-89.
- **Lavastre, O., Ageron, B., Chaze-Magnan, L., & Spalanzani, A.**, 2014b. « Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management: Développement et validation d'un instrument de mesure ». *Management*, vol.17, n°4, pp.266-304.
- **Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P.**, 2013. « L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.77-90.
- **LE ROY, F., ROBERT, M., & LASCH, F.**, 2013. « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis: quelle stratégie pour la performance d'innovation produit en PME? ». *Actes du 11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et PME*, Brest, 29-30-31 Octobre.
- **Lucidarme, T.**, 2013. *Valoriser et développer l'innovation: De l'innovation incrémentale à l'innovation visionnaire de rupture*. Vuibert, 207 p.
- **Maurand-valet, A.**, 2015. « Le rôle immatériel de la certification ISO dans le processus d'innovation ». *Innovations*, n°2, pp.123-135.
- **Mongo, M.**, 2013. « Les déterminants de l'innovation: une analyse comparative service/industrie à partir des formes d'innovation développées ». *Revue d'économie industrielle*, n°3, pp.71-108.
- **Mongo, M., & Autant-Bernard, C.**, 2012. « Les déterminants de l'innovation dans les services: une analyse à partir des formes d'innovation développées ». GATE Groupe d'Analyse et de Théorie Économique Lyon-St Étienne, France.
- **Nesme, M.-F., & Cottin, M.**, 2016. « La qualité, un levier pour le changement ». *I2D-Information, données & documents*, vol.53, n°4, pp.56-57.

- **Pekovic, S., & Galia, F.,** 2010. « De la qualité à l'innovation: éléments tirés de deux enquêtes auprès des entreprises françaises ». dans Luc, Rousseau., et François, Magnien., (Coll.), *L'innovation dans les entreprises : moteurs, moyens et enjeux*. Paris, pp.240-259
- **Perrin, C., & Fabbri, R.,** 2016. « Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, pp.29-40.
- **Peyrat, O.,** 2006. « Les apports de la normalisation à l'innovation ». *Revue internationale et stratégique*, n°3, pp127-132.
- **Pichault, F., & Picq, T.,** 2013. « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation ». *Revue française de gestion*, n°4, pp.161-182.
- **Raja, M. W., & Wei, S.,** 2014. « Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan ». *Journal of Management Research*, vol.6, n°4, pp.124-140.
- **Raymond, L., & St-Pierre, J.,** 2007. « La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME: Essai de clarification empirique ». *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entreprenariat*, Sherbrooke, Canada.
- **Razouk, A. A.,** 2014. « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.107-126.
- **Read, A.,** 2000. « Determinants of successful organisational innovation: a review of current research ». *Journal of Management Practice*, vol.3, n°1, pp.95-119.
- **Roesslinge, F., & Siegel, D.,** 2015. *Management stratégique et management de la qualité*. Paris, Editions AFNOR, 182 p.
- **Ronteau, S., & Durand, T.,** 2009. « Comment certaines organisations innovent dans la durée ». *Revue française de gestion*, n°5, pp.111-138.
- **Schniederjans, D., & Schniederjans, M.,** 2015. « Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework ». *International Journal of Quality Innovation*, vol.1, n°1.
- **Strauss, A. L., & Corbin, J.,** 1990. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, Sage publications, 336 p.
- **Thiétart, R.-A.,** 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 656 p.
- **Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A.,** 2010. « Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management ». *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.21, n°22, pp.367-386.
- **Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X.,** 2016. « The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence ». *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.6, n°3, pp.291-304.