

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion  
Laboratoire RMTQ

# THÈSE

Présentée par

**Mme KASRI-BOUDACHE Souad**

Pour l'obtention du grade de

**DOCTEUR EN SCIENCES**

Filière : Sciences de Gestion

Option : Management économique des territoires et  
entrepreneuriat

Thème

**Problématique de l'intégration du territoire dans le management des  
entreprises de la région de Bejaia : état des lieux et perspectives**

Soutenue le : 19 Mai 2021

Devant le Jury composé de :

**Nom et Prénom**

**Grade**

Mr CHABI Tayeb	Professeur	Univ.de Bejaia	Président
Mr IFOURAH Hocine	M.C.A	Univ. de Bejaia	Rapporteur
Mr MALIKI Samir Baha-Eddine	Professeur	Univ. de Tlemcen	Examineur
Mme GRARI Yamina	M.C.A	Univ. de Tlemcen	Examinatrice
Mr HIMRANE Mohammed	M.C.A	Univ. de Jijel	Examineur
Mr BOMOULA Samir	M.C.A	Univ. de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2021-2020

## **Remerciements**

*D'abord je remercie Dieu le tout puissant qui m'a accordé la santé, la patience et la volonté pour mener à bien ce présent travail.*

*Je remercie D<sup>r</sup> IFOURAH Hocine , de m'avoir fait l'honneur de diriger cette thèse, pour ses précieuses remarques, ses orientations , son soutien et sa compréhension.*

*Je remercie également l'ensemble des membres du jury, qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail et dont les précieuses remarques et critiques serviront à l'améliorer.*

*Mes vifs remerciements s'adressent, à tous ceux qui m'ont soutenue, encouragée, écoutée et aidée à surmonter les embûches et les entraves rencontrées en l'occurrence, mes chers amis Mme AYAD Naima, Mr MAAMRI Moussa, Mme ZOUAOU, Mme MEKHMOUKH, Mme KIROUANE, Mr FRISSOU, Mme TRAKI, Melle AMARI et Melle BOUDA.*

*Mes vifs remerciements s'adressent aussi à Mr et Mme ARABI, à Mr MELAKHSSOU et Mr BOUZNIT pour leurs orientations.*

*Je tiens à remercier par la même occasion, les dirigeants des entreprises enquêtées en particulier M<sup>r</sup> et Mme NOUI, Mme HAMDAOUI, M<sup>r</sup> AIT AISSA, Mr OUELDJOUDIS et Mr CHENDOUIH K.*

*Je n'oublierai surtout pas d'exprimer mes vifs remerciements à mon cher époux pour l'aide et les encouragements incessants qui ont été une source de motivation tout au long de ces années.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail*

- *A la mémoire de mon père, ma sœur et ma grand-mère Zahra qu'ils reposent en paix ;*
- *A ma très chère mère ;*
- *A mes chères sœurs ;*
- *A mon mari Mounir et mes enfants Youba et Nazim ;*
- *A tous ceux qui m'aiment.*

ACM	Analyse Des Correspondances Multiples
AG	Assemblée Générale
AIMS	Association Internationale De Management Stratégique
ANDI	Agence nationale de developpement de l'investissement
ANEXAL	L'Association Nationale Des Exportateurs Algériens
ANGEM	Agence Nationale De Gestion De Micro Crédit
ANSEJ	Agence Nationale De Soutien A L'emploi Des Jeunes
APC	Assemblée Populaire Communale
APW	Assemblée Populaire De Wilaya
BTPH	Bâtiment Et Travaux Publics Et D'hydraulique
CA	Conseil D'Administration
CAGEX	Compagnie Algérienne D'Assurance Et De Garantie Des Exportations
CAH	Classification Ascendante Hiérarchique
CNAG	Caisse Nationale D'Assurance Chômage
CNAS	Caisse Nationale Des Assurances Sociales
CNC	Chambre Nationale De Commerce
DAF	Directeur Administration Et Finance
DD	Developpement Durable
DPSB	Direction De La Programmation Et Du Suivi Budgétaire
DRH	Directeur Des Ressources Humaines
EPE	Entreprise Publique Economique
ETS	Etablissement
EURL	Entreprise Unanime A Responsabilité Limitée
FCE	Forum Des Chefs D'Entreprises
FNED	Fonds National Pour L'Environnement Et La Dépollution
FNRDA	Fonds National De La Régulation Et Du Developpement Agricole
FPE	Fonds De Préservation De L'emploi
GE	Gouvernement D'Entreprise
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
HSE	Hygiène Sécurité Et Environnement
IANOR	Institut Algérien De Normalisation
ISO	International Organization For Standardization
OCDE	Organisation De Coopération Et De Developpement Economique
PDG	Président Directeur General
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PP	Partie prenante
RBV	Resources Based View
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité Sociale Et Societale Des Entreprises
SAFE	Société Algérienne Des Foires Et Expositions
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SPA	Société Par Action
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TA	Théorie d'Agence
TPA	Théorie Positive d'Agence

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
Figure N°1: L'entreprise et ses parties prenantes	22
Figure N°2 : Lignes directrices de l'ISO 26000 article 5	35
Figure N° 3: Exemple de liens entre l'entreprise innovatrice et son environnement	111
Figure N°04 : Carte géographique de la wilaya de Bejaia	163
Figure 05 : La taille des entreprises enquêtées selon l'effectif global arrêté au 31.12 2017	191
Figure N° 6 : Plan factoriel entreprise territoire et choix de localisation	243
Figure N°07 : Les variables discriminantes relatives au choix de localisation et territoire	245
Figure N°8 : Plan factoriel des pratiques de planification de veille et de décision	248
Figure N°09 : Les mesures de discrimination dans la planification, la veille et la prise de décision	247
Figure N°10 : Plan factoriel GRH et territoire	248
Figure N°11: Les variables discriminantes dans les activités de GRH et territoire	249
Figure N°12 : Plan factoriel innovation et territoire	250
Figure N° 13 : Mesure de discrimination de l'axe innovation et territoire	251
Figure N°14 : Plan factoriel lié à l'innovation responsable	252
Figure N° 15 : Les variables déterminantes dans l'innovation responsable	253
Figure N° 16 : Plan factoriel lié aux relations interentreprises	254
Figure N°17: Les mesures de discrimination des relations interentreprises locales	255
Figure N°18 : plan factoriel des relations des entreprises de la région de Bejaia avec les autres PP	256
Figure N°19 : Mesures de discrimination liées aux relations des entreprises de la région de Bejaia avec les autres PP	257
Figure N°20: Plan factoriel de l'intégration du territoire dans la vision stratégique des dirigeants des entreprises de la région de Bejaia	258
Figure N°21 : Variables déterminantes de la vision du dirigeant par rapport au territoire et ses parties prenantes	259
Figure N° 22 : Plan factoriel entreprise, territoire et pratiques managériales	261
Figure N°23 : Les variables les plus influentes sur l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia	262
Figure N° 24 : Présentation du Dendrogramme	267
Figure N°25 : Profil des classes	267

## Liste des tableaux

<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
Tableau N°1: Comparatif des stratégies de Développement Durable et RSE pour l'entreprise	31
Tableau N° 2 : Plan d'action du business développement service	57
Tableau N°3 : Du développement local au développement territorial	74
Tableau N°4 : Dissociation entre territoire de projets et projets de territoire	75
Tableau N° 5 : L'innovation sociale orientée sur le milieu	137
Tableau N°6 : Bilan des privatisations 2003 - 2007	159
Tableau N°7: Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2017-2018	164
Tableau N° 8: Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2018-2019	165
Tableau N°09 : Répartition du territoire de la wilaya de Bejaia	170
Tableau N° 10 : Répartition de nombre des exploitants entre 2018 et 2019	172
Tableau N° 11 : Répartition des PME par secteur d'activité 31/12/2018	173
Tableau N° 12: Ventilation des effectifs employés par grands secteurs	175
Tableau N° 13 : Population globale des PME au 31/12/2018	176
Tableau N°14: Mouvement des PME privées de 2015-2018	176
Tableau N° 15: La répartition des PME par effectif, arrêtée au 31/12/2018	177
Tableau N°16: Répartition des PME par secteur d'activité arrêtée au 31/12/2018	177
Tableau N° 17 : La concentration de la PME dans la wilaya de Bejaia (les six premières daïra).	178
Tableau N° 18 : Evolution des projets financés par l'ANSEJ	179
Tableau N°19 : Evolution des projets financés par l'ANDI	180
Tableau N° 20 : évolution des projets financés par la CNAC	180
Tableau N° 21: L'intégration des parties prenantes dans la fixation des objectifs	197
Tableau N° 22 : L'influence de la partie prenante sur la fixation des objectifs	198
Tableau N°23: Les objectifs à impact territorial	199
Tableau N° 24 : Le territoire de localisation et la réalisation des objectifs	199
Tableau N°25 : Les objectifs visés et les domaines de formation relatifs	206
Tableau N°26 : La place du territoire de Bejaia dans la réalisation des programmes de formation	207
Tableau N° 27 : La nature des innovations introduites au sein des entreprises	208
Tableau N°28 : Le recours des entreprises aux organismes externes, et la forme de collaboration choisie	211
Tableau N°29 : La densité et la nature des relations des entreprises - acteurs du territoire en termes de R&D	212
Tableau N° 30 : Les enjeux de l'innovation responsable	213
Tableau N° 31 : La normalisation au sein des entreprises enquêtées	215
Tableau N°32 : Les motivations liées à l'engagement dans l'innovation responsable	216

Tableau N° 33 : Le développement de l'apprentissage et les formes de recours au territoire	217
Tableau N°34: La nature des relations locales	220
Tableau N°35 : Les raisons des relations interentreprises	221
Tableau N°36 : Les résultats des relations interentreprises locales à impact territorial	222
Tableau N° 37: La densité des relations des entreprises enquêtées avec les entreprises locales	222
Tableau N° 38: L'encadrement des relations des gouverneurs/responsables des entreprises avec les parties prenantes de leur territoire de localisation	230
Tableau N° 39 : Les relations personnelles soutenues des responsables d'entreprises avec les autres responsables de leur territoire	231
Tableau N°40 : L'orientation des relations	232
Tableau N° 41: L'adhésion des managers/responsables à certaines associations	233
Tableau croisé N° 42 : Impulser d'un projet territorial * responsabilités d'ordre sociale, sociétale	235
Tableau N°43 : Mesures de discrimination liées aux choix de localisation et territoire	243
Tableau N°44 : Récapitulatif des modèles	259
Tableau N° 45 : Les mesures de discrimination des pratiques managériales et territoire	262
Tableau N° 46 : Caractéristiques des variables sélectionnées pour la CAH	265
Tableau N° 47: Décomposition de la variance pour la classification optimale	266

<b>Introduction Générale</b>	2
<b>Chapitre 1 : Les Théories de la gouvernance</b>	15
Introduction	16
1. La théorie d'agence au centre des relations de l'entreprise avec les acteurs territoriaux	18
2. La théorie des parties prenantes	18
3. La théorie de la responsabilité sociétale des entreprises	25
4. La gouvernance d'entreprise	40
Conclusion	45
<b>Chapitre 2 : Le développement territorial et la gouvernance territoriale</b>	49
Introduction	49
1. Distinction des notions de l'environnement et du territoire pour l'entreprise	50
2. Le développement local	55
3. La gouvernance territoriale	62
4. La proximité et son rôle dans la dynamique des relations de l'entreprise et territoire pour un développement territorial	67
5. Le développement territorial et le développement local	69
Conclusion	79
<b>Chapitre 3 : Les pratiques de planification et d'animation des Hommes</b>	81
Introduction	81
1. La planification et le système de gestion de l'information	83
2. La gestion des ressources humaines	96
Conclusion	112
<b>Chapitre 4: Les pratiques d'innovation et de gestion des interfaces</b>	115
Introduction	115
1. L'innovation : concept vaste et ambiguë	115
2. Les formes de collaboration en termes d'innovation	119
3. Vers de nouvelles formes d'innovation	121
4. La gestion des interfaces	139
Conclusion	147
<b>Chapitre 5 : L'entreprise et territoire dans le contexte Algérien</b>	150
Introduction	150
1. L'évolution organisationnelle des entreprises publiques : de l'autogestion à la restructuration organique	151
2. La dynamique entrepreneuriale en Algérie	160
3. Les spécificités managériales des PME et la place du territoire	166
4. La Dynamique entrepreneuriale dans la région de Bejaia	169
Conclusion	181
<b>Chapitre 6 : Méthodologie de l'enquête et analyse descriptive</b>	184
Introduction	184
1. La méthodologie de l'approche terrain	184
2. Présentation de l'échantillon et de ses caractéristiques	190
3. Les pratiques managériales	195

4. Entreprise, territoire et la gestion des interfaces	218
5. Le Top management	229
Conclusion	236
<b>Chapitre 7: Analyse des variables déterminantes dans l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia</b>	239
Introduction	239
1. Présentation de l'ACM et les principaux résultats obtenus	239
2. La CAH	263
Conclusion	268
<b>Conclusion générale</b>	270
<b>Bibliographie</b>	280
<b>Annexes</b>	290
<b>Tables des matières</b>	344
<b>Résumé</b>	350

## **Introduction générale**

Dans le contexte actuel marqué par la globalisation des économies et la prolifération des technologies et des savoirs, la prise en considération par l'entreprise de son environnement en général et des acteurs de son territoire en particulier, est un enjeu stratégique dans le processus de prise de décision et dans l'ensemble des autres pratiques managériales. Dans ce cadre, l'entreprise doit évaluer le degré de menaces et d'opportunités potentielles qui peuvent se manifester suite à son activité et de la réaction des acteurs dits parties prenantes. Pour Freeman (1984), le développement et la pérennité de chaque entreprise reposent sur sa capacité à arbitrer entre les conflits et les intérêts divergents des acteurs de son environnement. Le territoire, dans cette perspective, se trouve défini grâce à ses acteurs dits de parties prenantes, avec lesquels l'entreprise est en interaction. Par partie prenante, Freeman(1984) entend tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par l'atteinte des objectifs de l'organisation<sup>1</sup>.

Cette approche est pertinente et demeure un outil permettant pour chaque entreprise de traquer des informations sur son territoire pour la prise de décisions. Selon Freeman(1984)<sup>2</sup> : « l'objectif de l'approche par les parties prenantes est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les dirigeants de façon stratégique ». Jones et Wicks (1990 ; 280) ainsi que Hossein et Brenner (1992 ; 102) avancent l'idée que « les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas »<sup>3</sup>.

En se basant sur les travaux de T. Donaldson et E.Preston (1995), l'approche des parties prenantes est pertinente selon trois aspects : - *L'aspect empirique* qui englobe à la fois la dimension descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes .La première dimension décrit les relations entre l'entreprise et son environnement expliquant, dans ce cadre, la façon dont le processus de management et les intérêts des parties prenantes sont pris en compte, mais aussi leurs influences réciproques, car selon Moore(1999 ;117)<sup>4</sup> : « l'entreprise est considérée comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs ». La dimension instrumentale, quant à elle, énonce

---

<sup>1</sup> Attaça M, Saïd K (2006), Management des affaires publiques et planification stratégique : quelle synergie(s) possible(s) .In XV<sup>ème</sup> AIMS 2006. P8

<sup>2</sup> Mercier S(2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature .XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.P7

<sup>3</sup> Ibidem .P7

<sup>4</sup> Mercier S(2001), Op Cit .P9

l'importance des parties prenantes dans la réalisation des objectifs des dirigeants (Clackson, 1995, Hill et Jones 1992)<sup>5</sup>.

*L'aspect normatif* dépasse le champ stratégique de l'entreprise axé sur la maximisation du profit et englobe le champ de la morale ou de l'éthique. Les auteurs avancent l'idée que les entreprises et les managers agissent dans des perspectives morales en prenant à la fois en compte les intérêts économiques mais aussi sociaux<sup>6</sup>. *L'aspect managérial*, quant à lui, représente l'ensemble des attitudes, structures et des pratiques que constituent le management des parties prenantes qui sont appliquées au management de l'entreprise et les pratiques relatives<sup>7</sup>.

L'approche des parties prenantes demeure ainsi un cadre intégrateur au management stratégique dépassant les conceptions restrictives de la stratégie focalisée sur les rapports entre les managers et les actionnaires (la théorie d'agence) ou les rapports entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (selon les stratégies de M. Porter)<sup>8</sup>.

L'analyse des relations d'une entreprise avec ses parties prenantes s'attarde sur la définition des objectifs corporatifs que la vision stratégique du dirigeant doit éclaircir. Chaque entreprise, eu regard de sa vision stratégique et donc de ses perspectives de développement, intègre différemment de l'autre des parties prenantes jugées importantes. Les travaux de Ackermann et Eden (2003)<sup>9</sup>, appuyaient l'idée selon laquelle, prêter attention aux parties prenantes pourrait avoir un effet prépondérant sur la probabilité et la faisabilité des stratégies de l'entreprise, mais la gestion des parties prenantes ne sera pas la même en fonction du type d'entreprise.

Dans le contexte actuel de libéralisation des marchés, l'enjeu pour une entreprise est de nouer des relations avec les parties prenantes du territoire. De ce fait, les ignorer est un enjeu pour le développement économique de l'entreprise.

Dés lors, le retour à l'encadrement des relations de l'entreprise avec son territoire de localisation, s'impose à tout type d'entreprise. Cependant, les contours de cette notion restent flous. La pluralité des définitions attribuées au territoire dans les différentes disciplines en est une démonstration. Ces divergences d'interprétation du concept sont révélatrices des conflits sur le rôle de l'entreprise dans la société.

<sup>5</sup>Mercier S(2001), Op Cit .P9

<sup>6</sup> Damak-Ayadi S, et Pesqueux Y(2003), La théorie des parties prenantes en perspective. P3

<sup>7</sup> Caby J, Hirigoyen G (2003), Création de valeur et gouvernance de l'entreprise : 3<sup>ème</sup> édition economica 2003.P130

<sup>8</sup> Acquier A et Aggeri F(2005), La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE . XVIème AIMS 2005.P9

<sup>9</sup> Ackermann.F Eden.C(2003), Powerful and interested Stakeholders matter: their identification and management. Academy of management conference, Aout 2003, Seattle.P2

La particularité des relations de l'entreprise avec le territoire et ses parties prenantes est évidente. L'une des particularités soulevées qui est particulièrement intéressante est la place centrale du dirigeant dans la stratégie de l'entreprise. Les recherches relatives sur le gouvernement d'entreprise se sont d'ailleurs fortement développées depuis quelques décennies (Charreaux, 1996).

Dans leurs travaux du GREMI(1993), Denis Maillat et Leila Kebir<sup>10</sup>, considèrent deux logiques de la perception de l'entreprise de son territoire. Dans la première logique dite fonctionnelle, le territoire est passif. Il n'est perçu par l'entreprise que comme un lieu de localisation la dotant de ressources et de moyens assurant son fonctionnement. Dans la deuxième logique dite logique territoriale, le territoire est actif et, au delà de la considération de la logique fonctionnelle, il est un lieu d'insertion de l'entreprise lui ouvrant des possibilités de nouer des relations tant de concurrence, de coopération, que de partenariat, et en général des réseaux de relations entre l'entreprise et les acteurs de son territoire, générant de ce fait une dynamique de relations voire une dynamique territoriale.

A travers cette logique territoriale, la relation entreprise-territoire dépasse la vision classique où l'entreprise était considérée comme un centre de production cherchant à maximiser son profit. En effet, des apports théoriques insistent sur le rôle considérable que pourra jouer l'entreprise au sein de son territoire, non seulement en tant qu'un acteur économique mais aussi en tant qu'un acteur social voire sociétal. En effet, étant une coalition d'individus interagissant au sein de son territoire, le champ de l'entreprise, auparavant économique et financier, s'élargit à celui du social et sociétal dans le souci de le protéger et le développer.

Par ailleurs, l'insertion de l'entreprise dans un territoire et le dynamisme de ses relations avec les parties prenantes repose à la fois sur les pratiques managériales qu'elle développe en son sein et sur sa gouvernance.

En effet, les pratiques managériales développées au sein de l'entreprise participent à une réelle insertion de celle-ci au sein de son territoire via le développement voire l'intensification de ses relations territoriales tout en lui permettant de s'imbriquer dans un réseau de relations qui contribueront à générer un apprentissage avec ses deux dimensions interne, et externe. En interne, il s'agit de la façon dont les compétences interagissent entre les différents services, et en externe, il est relatif à la capacité de l'entreprise à interagir avec les différentes parties-prenantes. Ces interactions

---

<sup>10</sup> Maillat. D et Kebir. L (1999), Learning région et systèmes territoriaux de production. Revue d'économie régional et urbaine N° 3.1999. P439

permettront au final à l'entreprise de développer une réelle capacité à engendrer le développement territorial.

L'apprentissage<sup>11</sup> apparaît dans ce contexte le moteur des échanges qu'opère l'organisation au fil de son existence. Il est non seulement un processus d'amélioration, mais aussi de création des connaissances et des compétences nécessaires pour assurer la cohérence entre l'organisation, la stratégie et l'environnement. En effet, le degré de réussite de l'entreprise et sa capacité à s'insérer positivement dans un territoire, et à tirer profits des externalités positives, dépend à la fois de la maîtrise de ses pratiques, de leur efficacité et de sa position sur un territoire. Il dépend aussi de sa capacité tant individuelle, à travers sa variable humaine et ses compétences, qu'organisationnelle à travers la collaboration de l'ensemble de ses membres à développer des compétences relationnelles avec les différentes parties-prenantes du territoire.

Par ailleurs, la globalisation et la dérégulation des systèmes économiques, imposent à l'entreprise de tisser des réseaux de relations (coopération, partenariat, alliances stratégiques...etc.) avec les différents acteurs du territoire. C'est à ce niveau qu'intervient le 'gouverneur' qui est, plus que jamais, sensé adopter un rôle majeur et central dans la mise en place d'un climat de confiance qui contribuerait à dynamiser son entreprise, et ce en usant de ses compétences et de ses relations.

Bien souvent, l'entreprise choisit son territoire et le sélectionne, son choix porte à la fois sur les infrastructures (réseaux de transport : routiers, ferroviaires, maritime ; aéroport) mais aussi sur les ressources nécessaires à son développement et sa prospérité (capital travail, matière première). Dans ce cas, son choix de localisation ne résulte pas uniquement de la recherche de coûts minimums mais participe aussi au processus visant à modifier la nature de la concurrence<sup>12</sup>. De ce fait, et selon J.Perrat et J.B.Zimmermann<sup>13</sup> : « l'ancrage de la firme résulte avant tout, d'une construction commune territoriale, dans laquelle la firme ait intérêt à s'impliquer d'un apprentissage collectif donné sur la coproduction de ressources ».

Au final, l'entreprise joue un rôle déterminant dans le développement des relations sous forme de réseaux, dégageant ainsi un apprentissage collectif et une forte implication des compétences

---

<sup>11</sup> Toress Blay . O(2004) , Economie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie. 2004 . P276

<sup>12</sup> Le modèle de Hotelling(1929) , illustre le cas où la localisation des entreprises est vue comme un élément stratégique qui en limitant le coût de transport des produits, modifie le prix payé au final par le consommateur et par conséquent altère la concurrence sur le marché. Cité par Gabriel Coletis et Frédéric Rychen(2004) : entreprises et territoire : proximités et développement local .p209. In ouvrage : Economie des proximités de Pecqueur Bernard, Zimmermann Jean Benoît : Édition Hermès sciences publication -2004.

<sup>13</sup> Perrat J et Zimmermann JB(2004), stratégies des firmes et dynamique territoriales.. In ouvrage entreprise et territoire de Dupuy Claude et Burmeister Antje : Les études de la documentation française, Mars 2004. P20

relationnelles. Elle devient un acteur économique clé pour le développement économique du territoire, réalisé à travers l'initiative du dirigeant de l'entreprise qui, par son expérience, ses relations, et sa réputation, renforce l'image de celle-ci en participant aux projets territoriaux et sociétaux déterminés. Ce rapport firme-territoire peut être analysé en considérant la capacité ou non des différents acteurs du territoire à créer des coopérations. La nature du partenariat et les formes de gouvernance leur permettent d'initier des combinaisons de ressources qui soient propres ou de recombinaison différemment ces ressources en cas de choc externe.<sup>14</sup>

Dans cette optique, les actions de l'entreprise sont évaluées selon les conséquences des activités de celle-ci sur les parties prenantes, bien que le degré de réussite de chaque entreprise soit relatif aussi au degré des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Sur ce, les entreprises doivent être en mesure à la fois de promouvoir leur développement mais aussi celui de leur territoire.

La responsabilité humaine et sociale de l'entreprise prend une importance considérable dans les relations de cette dernière avec les Hommes de la société en général, et en particulier aux relations entreprises avec ses salariés et ses dirigeants, en appliquant une certaine moralité pour eux. Dans cet aspect, Freeman (1982) avance l'existence d'une corrélation positive entre la responsabilité sociale et la performance de l'entreprise pour considérer que : « la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière »<sup>15</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Falise (1997)<sup>16</sup> estime qu'il serait indispensable pour chaque entreprise que « ses actes et ses processus de décision soient effectivement fonction des contraintes économiques et des partenaires internes mais aussi des parties prenantes externes de l'organisation », Aushen (1974) va plus loin, pour considérer la RSE en termes de contrats<sup>17</sup> évolutifs entre les organisations et la société, qui reflètent les nouvelles attentes en matière de performance sociale<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> Arabi.KH, Khebach.H et Taleb. H(2009), Gouvernance territoriale et développement local dans la région de Bejaia Programme FSP Projet de recherche : les dynamiques d'agglomération des activités productives et la gouvernance territoriale (DAAPGT), P4

<sup>15</sup> Allouche. J, Huault. I. ET Schmidt .G (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée. XVème Congrès de l'AGRH, 2004 G P2403

<sup>16</sup> Mullenbach A(2002), La responsabilité sociétale des entreprises. Les cahiers du CERGOR : centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines) Numéro 02/01 mars 2002 .P7

<sup>17</sup> Pour Friedman (1962 ; 1970) Levitt (1958), l'ancien contrat entre la société et les organisations, s'appuyait sur l'idée que la croissance économique était source de tous les progrès tant sociaux qu'économique.

<sup>18</sup> Beji-becheur A, Bensebaa F.( 2005), responsabilité sociale de L'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme. In AIMS 2005. P3

La commission européenne (2001), considère quant à elle la RSE comme étant l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes <sup>19</sup>.

La RSE peut être analysée comme un nouvel espace d'action des entrepreneurs, où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales (Capron et Quairel, Lanoizelee ,2004 ; Aggeri, Pezet et All, 2005)<sup>20</sup>.

Waddock et Graves(1997) parlent de « Good Management Theory ». Dans cette considération Freeman(1995) ajoute aussi « l'existence d'une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la RSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « Key Stakeholders Group » », impliquant plus de performance<sup>21</sup>.

La théorie des parties prenantes peut être considérée comme le fondement théorique des thématiques de RSE. Les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes sont conceptuellement liées. Les chercheurs utilisent d'ailleurs souvent une notion pour en expliquer l'autre car on ne peut parler de responsabilité sans faire référence à un individu ou un groupe envers lequel on se sent responsable.

En Algérie, la stratégie des industries industrialisantes était la politique d'orientation de l'investissement étatique dans la finalité de propulser l'économie nationale. Cette stratégie a servi dans le développement de grandes sociétés autour des zones industrielles et cela, à travers l'ensemble du territoire national où la création d'emploi, l'équilibre régional entre les différents territoires nationaux, ainsi que la satisfaction des besoins sociaux de la population ont été les objectifs assignés à cette politique. C'est ainsi, que le secteur public, vers les années 70, a permis le développement de l'économie algérienne et la création d'emploi. En effet, un total de 400 000 emplois ont été créés par ce secteur, soit 70% de l'emploi national, avec une valeur ajoutée de 80% et un investissement de 90%<sup>22</sup>. Dans ce cadre, l'Etat algérien jouait à la fois le rôle d'un entrepreneur en se lançant dans un vaste champ d'investissement orienté vers la création des sociétés mais aussi d'un gouverneur, en intervenant directement dans la gestion de ces dites sociétés à côté du régulateur de son économie, son rôle majeur.

<sup>19</sup> Commenne V (2006), responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques, mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Édition Charles Léopard Mayer. Paris (France). Juin 2006. P70

<sup>20</sup> Acquier A et Gond JP(2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the businessman d'Howard Bowen(1953).P3

<sup>21</sup> Zeribi benselimane O ET Boussoura A, Responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées. In XVIèm AIMS. P13

<sup>22</sup> In : Debla. F(2006), Le système de la gouvernance des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas .université el hadj lakhdar Batna.2006- 2007.

Au fil du temps, la multiplication du nombre d'entreprises a engendré certaines limites de gestion dues notamment à la complexité des structures des différentes entreprises et ceci c'est traduit par la non formalisation de leur organigramme, à leur distance tant hiérarchique qu'organisationnelle, car les entreprises éparpillées sur le territoire nationale sont divisées en deux : celles qui concevaient et réalisaient des projets qui sont plus favorisés et valorisés d'une part , et celles qui s'occupaient de la commercialisation, la distribution et dont la tâche est assignée aux directions d'autres part.

Malgré les limites de la planification centralisée, celle ci a permis de créer une dynamique économique mais aussi territoriale. Le territoire était intégré dans la stratégie globale de l'Etat algérien par son souci de l'équilibre régional. Dans ce cadre, deux formes d'entreprises ont été définies, les entreprises publiques locales qui étaient conçues comme une forme de décentralisation économique, puisqu'elles constituaient un moyen de développement au service des collectivités locales, et les grandes entreprises publiques qui étaient considérées comme un instrument national du plan. Elles ont été créés dans tous les domaines d'activités dans les différentes wilayas et communes du pays<sup>23</sup>. Le secteur public était organisé autours des grandes entreprises et le secteur public local abritait en générale de moyennes entreprises. La localisation des projets des entreprises restructurées a permis des retombées sur le développement territorial.

Ch.Longhi et J.Spindler(2002)<sup>24</sup> montrent, en se basant sur des études et des expériences du développement local dans les pays en développement et les pays industrialisés que la grande entreprise s'intéresse aussi à son territoire local. Grâce à leur implantation, les grandes entreprises créent des emplois et un réseau de relations notamment avec les PME en termes de sous-traitance. Ainsi, elles participent à une dynamique entrepreneuriale et ce grâce aux hommes et aux femmes ayant été formés dans les grandes entreprises et se retrouvent entrepreneurs, dirigeants et en général cadres au sein des PME.

Concernant, le développement des PME, la proximité joue un rôle prépondérant dans la minimisation des coûts de transaction et la recherche de fournisseurs et distributeurs. Selon Torres Olivier<sup>25</sup> cette proximité apparait comme un construit stratégique qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Entres autres, elles apportent par leurs spécificités et leur petite taille, voire leurs pratiques de management, un regard important à leur territoire de localisation et ce pour plus d'adaptation et de flexibilité.

<sup>23</sup> Bouyacoub .A (2001), Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation. Les Cahiers du CREAD n°57, 3ème trimestre 2001, pages 75-91. P7

<sup>24</sup> Ferguen A . Op Cit .P6

<sup>25</sup> Torres O (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5 eme congrès international francophone PME Lile.Octobre 2000. P1.

L'imbrication dans un réseau de relations repose pour ce type d'entreprise sur la confiance qui demeure la clé de leur développement. Cette imbrication se justifie selon Asheim (1995)<sup>26</sup>, par le fait que la globalisation, la dérégulation de l'économie mondiale et la réduction du pouvoir des Etats ont amené les entreprises à s'organiser et à coopérer au niveau territorial afin de réduire les incertitudes liées à l'insécurité et à la complexité croissante du contexte économique.

### **Problématique**

C'est dans cet ordre d'idées que cette thèse de doctorat s'inscrit dans le débat sur l'importance de l'intégration par les entreprises du territoire et de ses parties prenantes dans leur management.

L'intérêt que porte l'entreprise au territoire et l'encadrement des relations avec les parties prenantes est aujourd'hui dans les discours et le débat des chercheurs en sciences de gestion. Le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). En effet, la conceptualisation de la relation de l'entreprise avec le territoire et ses acteurs ou plus spécifiquement envers les parties prenantes, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Freeman R.E., 1984) a poussé plusieurs auteurs comme Bowen (1953), Carroll (1979) ou Freeman (1984) à s'intéresser à la thématique et ont gagné en reconnaissance grâce à leurs recherches relatives.

Différentes définitions de la notion de territoire se sont succédées gardant globalement en commun l'idée que le territoire est un espace de localisation où des jeux d'intérêts et de conflits préexistent entre les acteurs.

De la recherche sur les relations de l'entreprise avec son lieu de localisation des théories se sont développées, réunies dans ce que nous avons appelés les théories de la gouvernance, à leur tête la théorie d'agence, la théorie des parties prenantes, l'approche RSE et la théorie de la gouvernance d'entreprise. Ces théories sont bien établies dans la littérature managériale et elles sont centrées sur l'idée de base que l'entreprise entretient des relations avec des acteurs, dits de parties prenantes et conçoivent l'entreprise comme une entité intégrée dans le territoire de localisation.

L'intérêt d'analyser cette thématique vient d'une part, de la spécificité des entreprises privées avec la forte influence des dirigeants sur la stratégie, et d'autre part, de la complexité de la thématique. L'intégration du territoire dans le management dépend des perceptions des dirigeants d'entreprises et de l'interaction qui en résulte entre l'entreprise et les des parties prenantes. La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère

---

<sup>26</sup> Cité par Maillat D et Kebir L(1999).Op Cit .P440

l'information que lui transmet l'environnement. En effet, c'est grâce à ce mécanisme que le manager peut appréhender la réalité avec ses propres perceptions. Par conséquent, la stratégie va dépendre de la relation des décideurs avec l'environnement et des objectifs préétablis. Pour Cossette (2004, p.95): « Les stratégies ne tombent pas du ciel. Elles ne sont pas déterminées par les menaces et opportunités de l'environnement, ni par les forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes »<sup>27</sup>.

Cette thèse s'inscrit dans les recherches en sciences de gestion relatives à l'intégration du territoire et de ses parties prenantes dans le management des entreprises et se propose d'analyser et d'interpréter puis de modéliser cette intégration.

Il existe de nombreux travaux en sciences de gestion qui se sont penchés sur les déterminants de la localisation des entreprises à travers les logiques d'attractivités des territoire et de localisation , , notre thèse s'inscrit dans la lignée de ces travaux qui s'intéressent au territoire de localisation , ce territoire que nous avons défini par les parties prenantes , et tente de comprendre l'intérêt porté par les entreprises à ce construit dans leur management . Nous insistons ainsi sur le fait que notre travail ne s'intéresse pas aux facteurs qui influent sur le choix de localisation de l'entreprise, mais aux résultats générés par cette localisation.

En définitif, un double constat majeur est au cœur de la discussion qui conduit à la définition de la problématique de cette recherche liée à l'intégration du territoire dans le management des entreprises. En premier lieu par l'intérêt porté à l'étude des entreprises issues du secteur privé de toutes tailles dont les PME de la région de Bejaia, qui s'est jusqu'alors principalement focalisée sur les GE issues des deux secteurs privé et publique sans porter un intérêt à la PME pourtant un secteur florissant pourvoyeurs de richesse et d'emploi<sup>28</sup>. En deuxième lieu, les dirigeants des entreprises privées ont une forte influence sur la stratégie et définissent leur vision stratégique en reposant sur leur perception de l'environnement en général et du territoire et de ses parties prenantes en particulier. Ces deux constats encouragent notre initiative de recherche exploratoire auprès des

---

<sup>27</sup> In : Tchatchoua TH , Tsapi V et Djeumene P (2019), Vision stratégique en contexte PME: une analyse à partir des schèmes cognitifs des propriétaires-dirigeants de PME camerounaises. Revue africaine de management - African management review ISSN : 2509-0097 VOL.4 (2) 2019 (PP.82-101) .P5

<sup>28</sup> Boudache .S(2009), Impact du territoire sur développement managérial des entreprises sur le territoire : cas des entreprise de la wilaya de Bejaia. Mémoire de Magister Université de Bejaia .2009

responsables des entreprises privées et le choix d'y appliquer une analyse par correspondances multiples et une classification ascendante hiérarchique afin de distinguer les profils d'entreprises.

La question centrale de notre recherche tente de comprendre comment le territoire et ses parties prenantes sont-ils intégrés dans le management des entreprises privées de la région de Bejaia ? L'objet de notre recherche est large et peut être décomposé en questions plus précises et plus opératoires. Nos principales interrogations ou questions de recherche sont dès lors les suivantes :

1. Les pratiques managériales développées au sein de l'entreprise sont nombreuses et différentes d'une entreprise à une autre. Néanmoins, ce qui est commun est que la réussite de l'entreprise et sa pérennité est conditionnée par sa capacité à intégrer les besoins et les attentes des parties prenantes dans son management. Dès lors nous cherchons à déterminer, comment chacune d'entre elles intègre t'elles les parties prenantes ?

2. Si le territoire est effectivement intégré, comment les relations sont elles encadrées et quels intérêts portés à la partie prenante ?

3. Enfin, comment le gouverneur/ responsable de l'entreprise intègre t'il la logique du territoire dans sa vision managériale et quel rôle joue t'il dans cet encadrement ?

Toutes ces questions serviront d'appui pour la formulation de propositions lors de la discussion sur les résultats issus de l'enquête empirique. L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude empirique vont nous permettre certainement d'esquisser une première réponse à ces questions et afin de nous guider dans ce sens, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : l'analyse des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes s'attarde sur la définition des objectifs poursuivis par cette dernière. En ce sens, les entreprises définissent les parties prenantes de leur territoire tenant compte des objectifs poursuivis et donc de leur perspectives d'évolution.

**Hypothèse 2** : l'intégration du territoire et des parties prenantes dans le management des entreprises de la région se traduit par certains engagements dits responsables, et ceci repose sur le développement des compétences relationnelles liées à l'apprentissage et à l'innovation.

**Hypothèse 3** : Il est incontestable que le gouverneur, étant bien avant tout un agent doté d'une rationalité, est un opportuniste. En effet, la quête de bénéfices est en soi la finalité majeure de toutes ses actions. Son intégration dans un territoire devient, en ce sens, un moyen qui va lui permettre l'atteinte de son objectif ultime. Il est à ce titre clair que son intégration du territoire est avant tout guidée par les bénéfices qu'il peut en tirer.

### **L'intérêt de la recherche**

Plusieurs intérêts se déclinent de notre présente recherche. Au niveau théorique, elle a pour ambition de pallier un manque évident de connaissances sur les pratiques managériales. L'intérêt pour l'analyse des relations de l'entreprise avec le territoire et de ses parties prenantes est lié, en plus des objectifs purement économiques de maximisation du profit poursuivis par l'entreprise, au rôle joué par cet acteur dans le développement local et le développement territorial ainsi que son engagement dans des actes sociaux et responsables. Cet ensemble d'objectif est relativement lié aux progrès technologiques et à l'ouverture des marchés qui ont modifié les conditions de pérennité des entreprises. La conception de leur responsabilité envers les parties prenantes et la société, et donc leur prise en compte des parties prenantes sont devenues particulièrement importantes dans une économie globale.

Au niveau du cadre empirique, le recours à une analyse discriminante par l'ACM puis la CAH, apporte une réflexion sur l'utilisation d'outils de modélisation dans la recherche managériale. Ce recours est motivé par nous, pour ne pas se restreindre, à des catégories de réponses trop étroitement définies à l'avance à partir du recours unique au tri des données (tri à plat et tri croisé), mais aussi par le fait que la conceptualisation du territoire et de ses parties prenantes est différente d'une entreprise à une autre.

Le recours à des outils de traitement des données pour leur analyse et leur modélisation apportent à la recherche managériale une nouvelle vision de l'intégration du territoire et pouvant servir, entre autres, à une sensibilisation de futures chercheurs dans le domaine des sciences de gestion.

### **Le cadre méthodologique**

Une des particularités de cette thèse réside dans la rareté des travaux portant sur l'étude d'un ensemble de pratiques managériales et l'intégration du territoire de localisation cadré par les parties prenantes pour les entreprises privées.

Nous le reconnaissons, la littérature sur les deux sujets séparément est abondante mais le carrefour des deux thématiques reste pourtant peu développé. Ceci nous a motivé à avoir recours à une recherche exploratoire de terrain basée sur la collecte d'informations entre la littérature et les résultats de recherches réalisées.

Le premier travail élaboré dans la présente thèse s'inspire de plusieurs référentiels théoriques et méthodologiques. La revue de la littérature arrêtée par nous, peut se diviser en cinq chapitres. Ces chapitres ont trait aux théories de la gouvernance (chapitre 1), au territoire et le développement

territorial (chapitre 2), aux pratiques managériales, particulièrement nous nous sommes intéressés aux pratiques de planification et d'animation des hommes (chapitre 3) aux pratiques d'innovation et de gestion des interfaces (chapitre 4) et au contexte des entreprises algériennes relativement au territoire (chapitre 5).

Cette revue de la littérature est basée sur des ouvrages, articles, revues et travaux de terrain, qui s'est construite dans un premier temps, à partir de la littérature sur les théories de gouvernance en sciences de gestion. Dans ce cadre nous avons apporté, un cadre conceptuel sur la théorie d'agence, la théorie des parties prenantes, la RSE, et le gouvernement d'entreprise. Dans un deuxième temps, notre intérêt s'est porté sur la conceptualisation du territoire et du développement territorial. Une définition du territoire comme variable endogène et exogène s'impose pour nous, et son encadrement dans les approches du développement local, de gouvernance territoriale et de développement territorial a suscité notre intérêt. Dans un troisième et quatrième temps, la revue de la littérature s'est attardée aussi sur les pratiques managériales définies dans notre thèse, en particulier les pratiques de planification, de veille et de décision, et les pratiques de GRH délimitées dans les activités de recrutement, de formation et d'appréciation du climat social mais aussi sur le management d'innovation et sur les pratiques de gestion des relations de l'entreprise avec les acteurs territoriaux.

Dans un cinquième temps, nous nous sommes attardés sur les entreprises et territoire dans le contexte Algérien. Un intérêt particulier est porté à la dynamique entrepreneuriale et aux caractéristiques managériales des PME.

Notre exploration est basée sur une enquête empirique basée sur des entretiens semi directifs avec les responsables des entreprises du secteur privé, localisées dans les zones les plus dynamiques de la région de Bejaia. Ce choix se justifie par plusieurs raisons : la rapidité de recueillir l'information désirée par le chercheur, les difficultés rencontrées par les différents chercheurs par la méthode d'envoi du questionnaire (l'échantillon se réduit, négligence, retards...). Cette technique constitue un mode privilégié de recueil des informations qui fait référence aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs (Wacheux ; 1996)<sup>29</sup>. Les résultats de notre enquête sont présentés dans les chapitres six et sept de cette thèse. Notre échantillon est composé de 71 entreprises qui activent dans des secteurs divers. Deux critères de sélection ont été utilisés, premièrement l'appartenance des entreprises enquêtées au secteur privé, et le choix de la personne interviewée, nous avons préféré le dirigeant ou à défaut un responsable bien calé dans l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Washeux.F (1996), méthodes qualitatives et recherche en gestion. Edition Economica. 1996.P.204.

## **Chapitre 1 : Les théories de la gouvernance**

## Introduction

Selon la théorie de la firme de Coase (1937)<sup>29</sup>, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrat entre elle et les autres variables de son marché (investisseurs, fournisseurs, etc).

La firme contractuelle interagit, dans ce cadre, grâce à certains contrats qui visent à minimiser certains coûts liés aux transactions, que Williamson, a appelé coûts de transactions. La théorie d'agence explique cette alternative en se focalisant sur les relations exprimées par le recours de plusieurs personnes (principal(s) aux services d'une seule personne (Agent), c'est à dire la délégation de certains pouvoirs de décisions à l'agent pour réaliser les objectifs qui lui ont été assignés par le(s) principal(s).

Bien qu'elle soit critiquée, à la fois par l'importance donnée à la relation agent - principal mais aussi aux divergences d'intérêts et à la difficulté d'arbitrer entre eux. La théorie d'agence se porte garant pour la satisfaction des deux parties contractantes, mais soumise à certaines négligences des autres parties ayant leur importance dans la fixation des objectifs de l'entreprise et la participation de son développement. Sur ce, la théorie d'agence se trouve devancée par celle de la théorie des parties prenantes. Cette théorie est développée par Freeman en 1984, Pour ce dernier, le développement et la pérennité de chaque entreprise reposent sur sa capacité à arbitrer entre des conflits et des intérêts divergents des acteurs de son environnement. Le territoire, dans cette perspective, se trouve défini grâce à ses acteurs dits de parties prenantes, avec lesquelles l'entreprise est en interaction.

Par partie prenante, Freeman (1984) entend tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Par la suite, nous allons voir que l'entreprise au sein de son territoire pourra élargir ses relations en intégrant le souci du développement de son territoire et de sa société en général. Cette perspective a été devancée par les apports de la théorie de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Dans ce cadre, l'entreprise est ainsi considérée comme un acteur social participant aux divers projets de sa société, bien que l'encadrement des relations avec les parties prenantes repose le rôle du dirigeant dans l'intégration de la dimension territoire dans les pratiques managériales de l'entreprise et ce à travers le gouvernement de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm. *Revue Economica*, 16 (4) : PP. 386-405.

C'est cet enchaînement théorique que nous présenterons dans le présent chapitre qui sera subdivisé en quatre axes . Un premier axe qui s'intéressera à la théorie d'agence, un deuxième à la théorie des parties prenante, un troisième axe à la RSE, et un dernier à la gouvernance d'entreprise.

### **1. La théorie d'agence au centre des relations de l'entreprise avec les acteurs territoriaux**

L'entreprise est considérée dans les théories économiques comme étant un simple agent individuel maximisateur de son profit. Elle fut, à partir des apports de la théorie managériale, attribuée l'identité d'un agent économique complexe interagissant avec les variables de son marché et dont le mode d'interaction repose sur la délégation du pouvoir à une personne habile (entrepreneur) et sur un mode de gouvernance (Corporate Governance) guidant ses actions. En effet, les nouvelles théories de la firme<sup>30</sup> dont la théorie des contrats de Coase (1937) considèrent la firme comme un nœud de contrat<sup>31</sup>. Au delà des objectifs de développement de leurs parts de marché, les relations des firmes managériales qui sont régies par des contrats ont pour objectif la réduction de certains coûts liés à leurs transactions, dits de coûts de transaction que Williamson (1985) a défini « comme étant des coûts engendrés par les échanges contractuels de bien ou services entre firmes »<sup>32</sup>. Sur ce, selon Ibid : « Le renforcement du marché implique des coûts (de transaction) que la forme entreprise permet de réduire » en formant une organisation et en accordant à une autorité (entrepreneur) le droit de diriger les ressources ... »<sup>33</sup>.

Dans ces considérations l'organisation est vue comme une structure de gouvernance, où le choix du dirigeant apparaît plus que crucial dans le système de direction et de gestion de ses transactions. La théorie d'agence fut la première théorie, qui avait pour champs d'intérêt d'expliquer le mode de gouvernance liant des parties contractantes avec des intérêts divergents. En effet, cette théorie a tenté d'expliquer des relations contractuelles de plusieurs personnes (actionnaires) ayant recours au service d'une personne (agent) à qui la délégation

---

<sup>30</sup> Jensen et Meckling (1979), ont défini la firme comme « l'entité dirigée par un individu possédant une fraction du capital suffisante pour lui assurer le contrôle effectif de la société. In : Gabarié H, Jacquier JL, (1999). La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle. Edition Economica octobre, P. 242.

<sup>31</sup> Selon Coase (1937), le contrat est l'accord par lequel des parties se créent des obligations mutuelles afin de coordonner, c'est à dire rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilités ainsi créé.

<sup>32</sup> In : Gabarié H et Jacquier JL. (1999), Op cit. PP : 127-128.

<sup>33</sup> Ibidem. P70.

du pouvoir lui est transmise, mais aussi de montrer que « le rôle des actionnaires consiste à exercer un contre pouvoir indispensable pour éviter que le pouvoir discrétionnaire du dirigeant soit sans limite, et donc éventuellement contre performant, bien que ce contre pouvoir ne va pas jusqu'au contrôle »<sup>34</sup>. Sur ce le système de gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits d'intérêts<sup>35</sup>. En effet, le dirigeant élu par l'actionnaire exerce sa compétence managériale déterminée par son habilité, son haut niveau, ses décisions motivées à la fois pour créer la valeur de l'ensemble et sa propre valeur, et qui, au delà d'être pécuniaire, a pour objectif de maintenir sa position grâce à son pouvoir souverain motivé par ses décisions. L'entreprise, dans ce cadre, est vue comme un habillage de contrats interindividuels liant les parties de l'entreprise en interne, mais aussi un habillage de contrat établi entre l'entreprise et son environnement externe (clients, fournisseurs, créanciers ... etc). Elle n'est pas un agent individuel indépendant cherchant simplement à maximiser son profit mais plutôt une somme d'individus unis dans un nœud de contrat.

L'identification des frontières de la firme reposait sur deux principales démarches : la première était entreprise par Demsetz H. (1988)<sup>36</sup>, pour qui, leur identification a posé la problématique de la définition de ce que l'on nomme une firme. Pour l'auteur, si la firme est un nœud de contrat, l'identification des frontières de l'organisation semble passer par la formulation de la question liée à la considération de la firme. Selon l'auteur, la firme est caractérisée par trois principales conditions : a) la spécialisation de l'activité, c'est-à-dire le fait de produire principalement pour des personnes n'appartenant pas à l'équipe des apporteurs de facteurs de production, b) la durabilité de la coopération c) une coordination dirigée de façon consciente par un manager. Cette première démarche a permis l'identification des frontières internes de l'organisation La deuxième démarche quant à elle introduite par Williamson, O E. partait du principe de la « Cour d'appel », qui consistait à considérer l'organisation si seulement si, en cas de litige les tiers se retournent contre l'entité légale c'est-à-dire le nœud de contrat et non contre les agents ou les facteurs de production constitutif de l'équipe.

---

<sup>34</sup> Gomez P.Y (2003), Jalon pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Revue : Finance, contrôle, Stratégie. Volume 6 n° 4, Décembre 2003. P.195.

<sup>35</sup> Charreaux G (1996), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Centre de recherches en gestion des organisations. Working Papers CREGO EA7317. Mai 1996, P. 05

<sup>36</sup> In : Charreaux G. (1999), La théorie positive de l'agence lecture et relectures : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle. Ouvrage coordonné par Gérard Koenig, Edition Economica Paris. P 133.

Bien que les deux démarches ont identifié les frontières internes et externes de la firme , ces frontières comme nous pouvons le constater tournaient autour de la relation agent(s) principal(s) or, que comme la souligné Gomez (2003)<sup>37</sup> par l'effritement de la théorie d'agence, il faudrait envisager une théorie d'agence de plus en plus complexe, où les relations principal –agent sont de nature différente selon les actionnaires qui sont désormais aussi diversifiés que les parties prenantes de l'entreprise ». De ce fait, la relation bilatérale agent-principal s'élargit à celle avec l'ensemble des parties dites prenantes.

## **2. La théorie des parties prenantes**

L'entreprise est vue comme une coalition d'individus avec des intérêts divergents, elle fait recours à son marché pour se procurer des ressources et compétences nécessaires pour son développement. Le marché est cerné par l'environnement dans son aspect général et le territoire dans son aspect en particulier. Étant un nœud de contrat, les relations de l'entreprise s'élargissent à celles avec l'ensemble des acteurs du territoire : les actionnaires, les clients, l'Etat... Cette considération est d'une importance cruciale, car elle permet d'intégrer l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise interagit dans son mode de gouvernance. Sur ce, qui sont ces acteurs et quelles sont les implications de leur intégration ?

### **2.1. Définition et raisons de développement**

La théorie des « Stakholders » est apparue aux Etats Unis au début des années 80. Elle se différencie des autres théories par sa visée opérationnelle, managériale et stratégique. Selon Freeman (1984), il s'agit de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influencer sa performance.<sup>38</sup> Dans ce cadre, la vision classique qui limite les relations d'entreprises à des « Shareholders » est devancée par celle des « stakholders » ou les parties prenantes. Celle-ci, dans une vision plus lointaine, considère que les relations entre l'entreprise et son territoire ne sont pas restreintes uniquement aux actionnaires mais plutôt élargies à d'autres variables qui constituent aussi le territoire.

---

<sup>37</sup> Gomez P.Y, (2003). Op cit .P. 202.

<sup>38</sup> Acquier A et Aggeri F. (2005). Op Cit . P3.

Freeman(1984) définit les parties prenantes comme : « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>39</sup>, ou encore « est partie prenante tout groupe indispensable à la survie de l'entreprise »<sup>40</sup> selon la définition de la Standfort Research Institute.

La première utilisation de l'expression parties prenantes dans le champ des organisations revient à Ansoff, I. (1968)<sup>41</sup> dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est celle de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle. Selon les travaux de Mitchell et al. (1997)<sup>42</sup>, les parties prenantes se distinguent par leur pouvoir, leur légitimité et leur état d'urgence.

- a. **Le pouvoir** : il fait référence aux travaux de M. Weber et Pferfer, et surtout sur celui de Salancik, G. (1978), pour qui « le pouvoir, est la capacité de ceux qui le détiennent de provoquer les résultats qu'ils désirent ». Une partie prenante détient le pouvoir dans un rapport selon les degrés de son accès à des moyens coercitifs, utilitaires et normatifs pour imposer sa volonté dans ce rapport. Ce pouvoir est dynamique et il se perd comme il s'acquiert.<sup>43</sup>
- b. **La légitimité** : il ressort de la définition de Freeman (1984), que la légitimité est l'appropriation ou non de l'entreprise d'accorder de l'attention aux parties prenantes. De ce fait nous avançons l'idée défendue par des acteurs tels Carroll (1991), pour dire que les parties prenantes ont un degré d'importance ou non dans l'entreprise.<sup>44</sup>
- c. **L'état d'urgence** : il s'agit d'un appel à une attention immédiate définie d'une part en termes de sensibilité au temps, c'est à dire le degré d'acceptabilité par les parties prenantes au retard managérial dans la réponse aux revendications, et

<sup>39</sup> Rousseau .M (2004), Management local et réseaux d'entreprises, préface de François Fillon et avant-propos de Yvon Gattar. Edition Economica, P. 27.

<sup>40</sup> Caby J, Hirigoyen G (2003), Création de valeur et gouvernance de l'entreprise : 3<sup>eme</sup> édition Economica 2003. p126.

<sup>41</sup> In : Mercier.S (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature .XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.P5.

<sup>42</sup> Le Boulche .G (2002), De l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, juin 2002, P128.

<sup>43</sup> Caby, J. Hirigoyen, G. (2003.) Op Cit. P. 127.

<sup>44</sup> Suchman, M. (1995), Définit la légitimité comme « une conception ou une synthèse généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées dans quelques systèmes socialement construites de normes, valeurs, croyances, convictions et définitions ».In : Le Boulche. G .Op Cit, P. 128.

d'autres parts, en termes de critiques, c'est à dire l'importance de la revendication ou du rapport pour la partie prenante.

La partie prenante fait référence à l'ensemble des acteurs du territoire de l'entreprise qui affecte directement ou indirectement les résultats de l'entreprise (voir figure N°01). Les employés, les clients et les fournisseurs, les actionnaires et les créanciers et autres organisations (entreprises), voire les partenaires dans les joint-ventures et les alliances sont les parties prenantes affectant directement les résultats de l'entreprise. En effet, les entreprises sont dans le souci à la fois de satisfaire leurs clients et leurs consommateurs, leurs actionnaires et leurs créanciers et entretenir des relations de coopération, de partenariat ou encore de concurrence avec les autres organisations, voir même les syndicats.

Par contre, les résultats de l'entreprise peuvent être affectés indirectement par certaines actions du gouvernement, et de ses organes, notamment les autorités de régulation et de réglementation, et les collectivités locales et territoriales.

Dans son ouvrage *Stakeholder Theory*<sup>45</sup>, Freeman (2010) note trois principales raisons relatives à l'émergence et l'importance de la théorie des parties prenantes, nous les synthétisons comme suit :

### **2.1.1. La théorie des PP portait sur le problème de la création de valeur et du commerce**

Selon Freeman (1988) plusieurs paramètres ont poussé à la réflexion autour de la création de valeur par les entreprises capitalistiques. Ainsi, pendant longtemps les discours de plusieurs auteurs et chercheurs tels Ackoff, Ennahoff, Mitroff et Mason, portaient sur la prédominance de la mission économique attribuée aux entreprises et ont tenté d'expliquer comment les entreprises peuvent réussir leurs affaires dans un contexte de turbulence. Hors que, résoudre ce problème dans un contexte d'incertitude était loin d'être résolu, surtout que dans ce même contexte les gens devenaient de plus en plus conscients des effets du capitalisme sur toutes les parties des filles.

### **2.1.2. Le problème de l'éthique du capitalisme**

Cette deuxième raison interpelle l'intérêt pour comprendre comment le capitalisme, l'éthique, la durabilité et la responsabilité sociale peuvent être forcés dans de nouvelles pensées dans les affaires. Selon Freeman (1988), plusieurs paramètres ont poussé à la

---

<sup>45</sup> Freeman R. E, et al (2010), *Stakeholder Theory: the state of the art*: Cambridge University Press 2010. P 5.

réflexion autour de la création de valeur pour l'entreprise. En effet, pendant longtemps les discours portaient sur la prédominance de la mission économique de l'entreprise. Néanmoins, les turbulences ayant marqué l'environnement des entreprises particulièrement celles ayant impacté le marché financier ont amené à réfléchir d'avantage sur la réglementation des entreprises. De plus la prolifération des technologies et l'accès à l'information ont conduit d'avantage à appeler les gouverneurs /entrepreneurs/ dirigeants d'entreprises à la transparence, à l'ouverture et la responsabilité envers les parties prenantes.

### **2.1.3. Le problème de la réflexion managériale**

L'instrumentalisation d'une théorie économique dans un environnement turbulent marqué de pleins défis éthiques était avant le développement de l'approche par les parties prenantes une problématique des auteurs /chercheurs tel que Sumantra Ghoshal et Jeffrey Pfeffer qui ont suggéré que les mentalités actuelles sur les affaires ne sont tout simplement pas adaptés à l'environnement commercial turbulent. Cette instrumentalisation dans le management des entreprises est devenue possible selon Freeman (1988) par la théorie des parties prenantes qui elle, adopte comme une unité d'analyse la relation entre l'entreprise et les groupes et les individus qui peuvent affecter ou sont affectés par elle et qui émerge de 03 principales idées :

#### **A. L'erreur de séparation**

La plupart des théories reposaient sur la séparation des décisions commerciales des décisions éthiques, or que cette erreur de séparation est rejetée notamment par les travaux de Wicks (1996) et de Freeman et Harris (2008). Pour le fait que la plupart des décisions commerciales ont un contenu éthique d'une part et que d'autres part, cet état de fait interpelle de trouver des réponses un ensemble de question lié à la création de valeur, son partage dans un ensemble de décision éthique et commerciales.

#### **B. L'argument de la question ouverte**

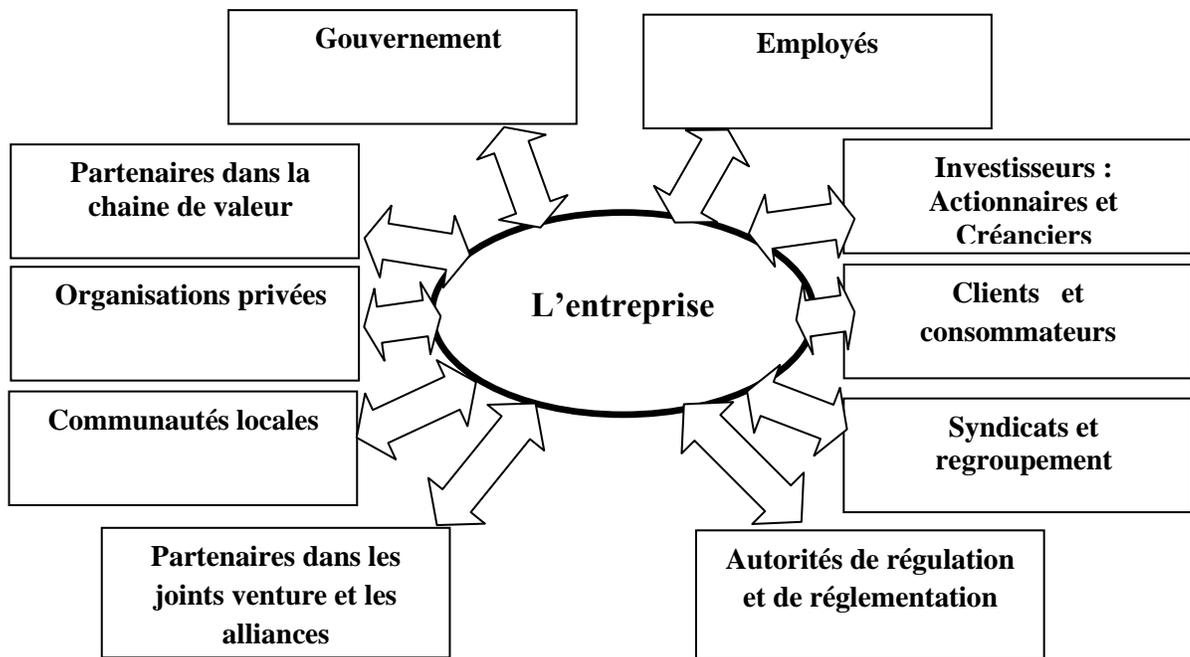
Le besoin urgent d'une théorie économique qui pourrait répondre à la question de création et de partage de valeur devait avoir des réponses, Freeman dans ce sens avance l'idée de base que la théorie de partie prenante se penche sur la thèse de l'intégration des affaire et de l'éthique en reposant sur trois arguments suivant : *Most business decisions or statements about*

*business have some ethical content or an implicit ethical view. Most ethical decisions or statements about ethics have some business content or an implicit view about business.*

### C. La thèse de l'intégration

La prescription de la théorie des parties prenantes dans une vision future lui permet d'aborder les questions des affaires et de l'éthique. Cette prescription est défendue par Freeman<sup>46</sup> par les principes de base que l'éthique, les affaires et la dimension sociales se complètent. L'auteur s'en justifie en annonçant que : (1) It makes no sense to talk about business without talking about ethics. (2) It makes no sense to talk about ethics without talking about business. (3) It makes no sense to talk about either business or ethics without talking about human beings.

**Figure N°1 : L'entreprise et ses parties prenantes**



**Source :** Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen (2003). Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. Édition Economica, 3eme édition, P. 127.

### 2.2. L'intérêt de la théorie des parties prenantes pour l'entreprise

La prise en considération par l'entreprise de son environnement et des acteurs de son territoire spécialement est un enjeu stratégique dans le processus de prise de décision et dans

<sup>46</sup> Freeman R. E, et al (2010), Op Cit P7

l'ensemble des autres pratiques managériales. Rappelons le, selon la théorie des PP l'entreprise doit évaluer le degré de menaces et d'opportunités potentielles qui peuvent se manifester à cause de son activité d'une part et la réaction des ses parties prenantes d'autres part. L'intérêt porté à l'important rôle de cette théorie à l'entreprise a été avancé par Freeman (1984)<sup>47</sup> pour qui : « l'objectif de l'approche par les parties prenantes est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les dirigeants de façon stratégique ». De leur part, Jones et Wicks (1990 ; 280) ainsi que Hossein et Brenner (1992) avancent l'idée que « les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas »<sup>48</sup>.

En se basant sur les travaux de T. Donaldson et E.Preston (1995), l'approche des parties prenantes est pertinente selon 3 aspects :

**A. L'aspect empirique** : il englobe à la fois la dimension descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes .La première dimension décrit les relations entre l'entreprise et son environnement expliquant , dans ce cadre, la façon dont le processus de management et les intérêts des parties prenantes sont pris en compte ,mais aussi leurs influences réciproques, car selon Moore(1999)<sup>49</sup> :« l'entreprise est considérée comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs ». La dimension instrumentale, quant à elle, énonce l'importance des parties prenantes dans la réalisation des objectifs des dirigeants (Clackson, 1995, Hill et Jones 1992)<sup>50</sup>.

Sur ce, la gestion des parties prenantes ne constitue qu'un moyen parmi d'autres pour atteindre les objectifs des dirigeants. Dans ce cadre, c'est dans l'intérêt du dirigeant d'intégrer dans sa vision stratégique les stakeholders.

**B. L'aspect normatif** : il dépasse le champ stratégique de l'entreprise axé sur la maximisation du profit et englobe le champ de la morale et /ou de l'éthique. Les auteurs avancent l'idée que les entreprises et les managers agissent dans des

---

<sup>47</sup> Mercier Samuel (2001).Op Cit .P. 7.

<sup>48</sup> Ibidem P.7.

<sup>49</sup> Ibidem P. 9.

<sup>50</sup> Ibidem

perspectives morales en prenant à la fois en compte les intérêts économiques mais aussi sociaux<sup>51</sup>.

**C. L'aspect managérial :** il représente l'ensemble des attitudes, structures et des pratiques que constituent le management des parties prenantes qui sont appliquées au management de l'entreprise et les pratiques relatives.<sup>52</sup>

L'approche des parties prenantes demeure ainsi un cadre intégrateur au management stratégique dépassant les conceptions restrictives de la stratégie focalisée sur les rapports entre les managers et les actionnaires (la théorie d'agence) ou les rapports entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (selon les stratégies de M. Porter)<sup>53</sup>.

### 2.3. Les types de parties prenantes

La figure N°1 a illustré l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise interagit. Cependant, le degré d'importance de chaque partie prenante par rapport à l'entreprise varie d'une entreprise à une autre. Selon Freeman, « L'entreprise doit limiter la liste de ses stakeholders, elle doit laisser de côté, tout ceux qui sont trop insignifiants pour l'on s'occupe deux »<sup>54</sup>. En effet, chaque partie prenante selon son importance est d'un impact différent des autres sur les résultats de l'entreprise qui engage des relations plus solides avec elles. En reposant sur le travail de Clarkson (1997)<sup>55</sup> deux catégories de parties prenantes sont à distinguer : parties prenantes primaires et parties prenantes externes :

**A.** Les parties prenantes primaires : leur participation est nécessaire à la survie de l'entreprise, tels les clients, les actionnaires. Carroll (1989)<sup>56</sup> ajoute que les parties prenantes primaires concernent aussi les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement comme son nom l'indique avec l'entreprise.

**B.** Les parties prenantes secondaires : Ce type de parties prenantes regroupe les acteurs situés autour de l'entreprise, et avec lesquelles son action se trouve impactée, mais sans pour autant se trouver en lien contractuelle (A. Carroll, 1989) par conséquent,

<sup>51</sup> Damak-Ayadi S et Pesqueux Y (2003), La théorie des parties prenantes en perspective. In colloque journée de développement durable et entreprise. France .Mars 2003. P3

<sup>52</sup> Caby J, Hirigoyen G (2003), Op Cit .P130

<sup>53</sup> Acquier A et Aggeri F(2005),Op Cit .P9

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Damak-Ayadi S et Pesqueux Y(2003) .Op Cit .P3.

la relation de l'entreprise avec ce type de parties prenantes n'est pas vitale (Clarkson.1997)<sup>57</sup>.

Relativement à cette dissociation entre partie prenante primaire et secondaire, l'entreprise est appelée à s'intéresser plus aux parties prenantes dont son fonctionnement et ses résultats sont en contre partie basés sur les relations contractuelles des parties prenantes dites primaires. Le dirigeant, dans ce cadre, intègre dans sa vision stratégique l'ensemble des décisions et des objectifs relatifs aux parties prenantes primaires sans ignorer, les parties prenantes secondaires. En effet, leur prise en compte est si importante du fait qu'elles peuvent affecter à la fois les relations qu'entretien l'entreprise avec les parties prenantes primaires mais aussi les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Par ailleurs, la confrontation engendre des pressions et des divergences d'intérêts entre chaque acteur faisant référence à l'un des types de parties prenantes. Pour atténuer cette pression, l'entreprise doit selon Ansoff I. (1968) « ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'entre eux une part équitable de satisfaction. Le profit est l'une de ses satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs »<sup>58</sup>

En effet, selon les attentes et les divergences d'intérêts, l'entreprise au delà de son profit est appelée à s'engager dans des mesures qui pourront mener à la consolidation des intérêts divergents des parties prenantes. Certains actes sont à tenir compte par les entreprises, nous rapportons celles qui sont suggérées par les adeptes de la Social Corporate Responsabilité (SCR), c'est à dire la Responsabilité Sociétale des Entreprise (SRE) liée à l'intégration de l'éthique et de la morale dans les actions, et le fait de se rendre conscientes des externalités positives et négatives qui résultent de leurs activités.

### **3. La théorie de la responsabilité sociétale des entreprises**

Comme nous venons le signaler en haut, l'entreprise est tenue à des engagements envers les acteurs avec qui elle entretient des relations. Cet engagement est plus motivé par les conflits d'intérêts qui les caractérisent. L'alignement stratégique de l'entreprise reposera sur

---

<sup>57</sup> Carroll et Naïsi (1997), distinguent aussi entre deux types de parties prenantes internes et externes : Les parties prenantes internes : regroupent ceux qui sont effectivement dans l'environnement interne de l'entreprise, il s'agit du /ou du dirigeant et les employés. Les parties prenantes externes : elles regroupent les concurrents ou partenaires potentiels, les institutions, les consommateurs ou usagers, les medias, la société civile et même l'environnement naturel.

<sup>58</sup> Baret P(2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(S) théorique(s).XVI AIMS .Montréal 2007. P3

l'équilibre d'intérêts et de profits, c'est ce que nous tenterons de présenter dans ce présent point.

### 3.1. Émergence et définition

Les actions de l'entreprise sont évaluées dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises selon les conséquences des activités de l'entreprise sur les parties prenantes. Ainsi, le degré de réussite de toute entreprise est relatif au degré des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Selon Friedman (1962) «*Sole aim of corporation, is to maximize the profit for its stakholders* ». Dans ces considérations, l'auteur fait référence à la première mission attribuée à l'entreprise, celle de la responsabilité économique et financière. Longtemps adoptée, cette vision se voit dépassée, pour considérer, qu'au-delà de la maximisation de la richesse, l'entreprise doit s'engager dans d'autres responsabilités telle la responsabilité humaine et sociale.

La responsabilité humaine et sociale de l'entreprise prend un poids considérable dans les relations de cette dernière avec les hommes de la société en générale, mais en particulier aux relations entreprises avec ses salariés et ses dirigeants, en appliquant une certaine moralité pour eux. Dans ce cadre, Freeman (1982) avance un lien positif entre la responsabilité sociale et la performance de l'entreprise pour considérer que : « la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière »<sup>59</sup>. Par la suite, l'émergence de la CSR étale son champ de responsabilité pour se pencher sur l'idée selon laquelle l'entreprise, pour maintenir son existence et être acceptée au sein de son territoire et sa société en général, est tenue de bénéficier d'une légitimité, autrement dit, elle doit être socialement responsable.

Selon F. Perroux (1903-1987) ou encore Oscar Lang (1904-1965)<sup>60</sup> : « aucune société ne peut se perpétuer avec des entreprises qui fonctionnent à perte ». De plus, par le fait que l'entreprise se dote des moyens, et des ressources de son territoire pour maintenir son activité, elle lui doit une contrepartie à ce dernier en se le valorisant et en participant à sa dynamique. Les mêmes auteurs considèrent que le profit est un mauvais indicateur, du fait qu'il est financier, alors que d'autres conséquences sociales, écologiques voire sociologiques

---

<sup>59</sup>In :Allouche.J, Huault. I et Schmidt.G (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée. XVème Congrès de l'AGRH, 2004 G P2403

<sup>60</sup> Mullenbach A. (2002), La responsabilité sociétale des entreprises. Les cahiers du CERGOR Numéro 02/01 - mars 2002. P3.

ne sont pas prises en compte par les entreprises. Dans cet ordre d'idée, Bremond et Salort(1994)<sup>61</sup> estiment que ce qui est bon pour l'entreprise(ou ceux qui la gouvernent) ne l'est pas forcément pour la collectivité. Par conséquent, l'entreprise est considérée responsable, si elle est capable de tenir compte de ses actes et de l'impact de ses activités auprès de ses partenaires.

La vision de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est suffisamment large et étendue à d'autres considérations pour dépasser les visions considérant que le seul et unique objectif de l'entreprise est simplement relatif au profit, ou encore à la satisfaction des intérêts et des objectifs de ses employés et de ses dirigeants. En effet , de nombreux acteurs institutionnels , Etats , Syndicats , ONU... souhaitent désormais que l'entreprise intègre dans son processus de décision stratégique les attentes des parties prenantes négativement affectées par son processus de production (Freeman,1983,Donaldson et Preston,995,Clarkson,1995, Martinet et Reynaud, 2001 ;2004, post and al (2002) ; Capron et Quairel (2004), Aggeri et al (2004)<sup>62</sup>, pour que , des considérations écologiques, sociales et sociétales doivent faire l'objet d'une attention particulière des gouverneurs de chaque entreprise. Pour, Delaporte et Follenfaut (2002) ainsi que Ferone et Arcimoles (2001) «La Responsabilité Sociétale est considérée comme un enjeu stratégique »<sup>63</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Falise (1997)<sup>64</sup> estime qu'il faut pour chaque entreprise que « ses actes et ses processus de décision soient effectivement fonction des contraintes économiques et des partenaires internes mais aussi des parties prenantes externes de l'organisation ». Aushen (1974) va plus loin, pour considérer la RSE en termes de contrats<sup>65</sup> évolutifs entre les organisations et la société qui reflètent les nouvelles attentes en matière de performance sociale<sup>66</sup>. La commission européenne (2001) considère la RSE comme

---

<sup>61</sup> Mullenbach A. (2002).Op Cit .P5

<sup>62</sup> Valiorgue B : Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ?. P3

<sup>63</sup> Valiorgue B .OpCit . P4.

<sup>64</sup>Mullenbach A. (2002). Op.cit. P07.

<sup>65</sup> Pour **F0** (1962 ; 1970), L'ancien contrat entre la société et les organisations, s'appuyait sur l'idée que la croissance économique était source de tous les progrès tant sociaux qu'économiques.

<sup>66</sup> Beji-becheur A, Bensebaa F, (2005), Responsabilité sociale de L'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme. In AIMS 2005. P3

« l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »<sup>67</sup>.

### 3.2 L'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise

Le positionnement stratégique de l'entreprise relève d'une réflexion ontologique qui traduit la volonté de celle-ci à réfléchir à ses propres natures, missions et raisons d'être et exprimer sa volonté de définir son identité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La question des relations entre l'entreprise et la société est au cœur de toutes les approches de la RSE. Le point d'origine des recherches en RSE remonte à l'article phare de Bowen (1953), « The Social Responsibilities of the Businessman » « La responsabilité sociale du businessman », dans lequel il explique pourquoi les entreprises ont intérêt à être plus responsable et donne la première définition « reconnue » de la RSE. Trois approches sont à distinguer<sup>68</sup> :

#### 3.2.1. L'approche « éthique » héritée du paternalisme du XIXe siècle

Elle est fondée sur des valeurs morales et religieuses et fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant qui est transposée à l'organisation en affirmant que l'entreprise a le devoir moral de participer à l'intérêt collectif. Bowen (1953), à qui des Églises évangéliques américaines avaient commandé une réflexion sur la responsabilité du dirigeant d'entreprise, est généralement considéré comme le premier théoricien de ce courant qui sera dénommé plus tard « business ethics ». Il s'appuie sur des préceptes bibliques en assimilant l'entreprise à un « être moral » qui a des devoirs et qui doit assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et, au-delà, celui de la communauté. Les mesures et actions sociales menées par l'entreprise ne peuvent être que volontaires et se situent en fait « hors business » (par exemple par le biais de fondations) : mécénat et philanthropie constituent le stade suprême de la RSE. Ces actions visent en général à réparer les dommages causés par les activités économiques et non à les prévenir. Cette conception qui a vu le jour aux États-Unis y est toujours largement prédominante.

L'éthique définit et gère les règles entre les individus, mais l'approche « éthique » de la RSE opère un glissement entre l'éthique du dirigeant et celle de l'entreprise, qui aurait donc le

---

<sup>67</sup> Commenne V. (2006), Responsabilité sociale et environnementale : L'engagement des acteurs économiques, mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Édition Charles Léopard Mayer. Paris, France, P70

<sup>68</sup> Wolff D (2010), Développement durable, théories et application au management .2<sup>ème</sup> édition Dunod , Paris. P 116.

statut d'agent moral capable de distinguer le bien du mal. Ce glissement limite la portée de cette approche dans le cas de la grande entreprise.

### **3.2.2. L'approche stratégique utilitariste (Social Issue Management)**

Elle s'est développée dans les années 80 comme une problématique de management stratégique. Elle repose sur l'idée que le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique. Cette conception soutient que les exigences de rentabilité et de profitabilité seront mieux satisfaites par la maximisation de la performance sociale des individus et de l'organisation. Le choix des actions sociales est effectué à travers une analyse coûts/avantages permettant d'en démontrer aux dirigeants la pertinence et l'utilité pour l'entreprise.

L'entreprise doit notamment soigner son image de marque, sa réputation, entretenir la confiance de ses partenaires. Elle doit donc être à l'écoute de leurs attentes, de manière à conserver (ou à gagner) la légitimité permettant d'acquérir les ressources nécessaires à son activité et donc d'assurer sa pérennité. Cette approche s'inscrit dans une conception classique de la performance économique et financière de l'entreprise. La justification repose sur le business case : argumentaire justifiant les mesures volontaires de RSE par l'ensemble des avantages compétitifs qui sont susceptibles d'en résulter (économies sur les consommations d'eau, d'énergie, de matières, la diminution des risques industriels, commerciaux ou de réputation, l'anticipation de l'évolution de législations plus contraignantes, ...). Ainsi un jeu à somme positive est déclaré : gagnant pour la société, gagnant pour l'entreprise.

Le « Business Case » est l'argumentation économique déployée pour convaincre les dirigeants d'adopter des stratégies RSE. Il est, en outre, aussi destiné à démontrer que si les entreprises trouvent un intérêt à avoir de bonnes pratiques, des lois plus contraignantes sont inutiles.

### **3.2.3. L'approche « Business and Society »**

Elle peut être déclinée selon les deux représentations que l'on a de l'intérêt de la société : les parties prenantes ou le développement durable. Les parties prenantes (acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise) ont des attentes qui portent l'intérêt général de la société, et donc le dialogue et la prise en compte de ces attentes constitue la base de la mise en œuvre de la RSE.

La deuxième vision des intérêts de la société renvoie aux enjeux du développement Durable. Cette approche s'est substituée en Europe, à l'approche éthique de la RSE.

Les trois dimensions (économique, sociale et écologique) ont été traduites en 1999 par Elkington dans la notion de « Triple Bottom Line » (triple résultat) signifiant que la performance d'une entreprise doit s'apprécier dans les domaines économique, social et environnementale. Le développement Durable (DD), devient alors la référence à l'aune de laquelle les enjeux de la RSE sont définis.

D'après Perez(2005)<sup>69</sup> les comportements stratégiques en matière de développement durable RSE se différencient suivant leurs degrés d'intégration dans la stratégie globale. Selon ces considérations deux catégories coexistent : la dissociation de la sphère business des activités sociales et l'intégration des critères extra financiers dans le système de management. Dans ce cadre, et selon le travail élaboré par Capron et Quairel Lanoizelée(2004)<sup>70</sup>, deux stratégies de RSE sont à distinguer :

- A. La première est dite substantielle** : elle est marquée par une conformation effective des politiques et choix stratégiques, des processus et de l'organisation des activités de l'entreprises aux valeurs de la société, en d'autres termes c'est une conciliation réactive/proactive des intérêts de l'entreprise avec ceux des parties prenantes.
- B. La deuxième est dite symbolique** : qui s'assimile à un comportement de type opportuniste de la part de l'entreprise. L'organisation n'est pas remise en cause, et l'entreprise se dotera d'une politique RSE sans pour autant mettre en place un comportement socialement responsable et des objectifs de long terme dans le domaine. L'entreprise dans cette logique cherche l'image et la notoriété sans modifier les logiques sus jacentes.

Dans le même ordre idée Martinet et Reynaud(2004) adoptent deux logiques gestionnaires. Selon eux, pour certains gestionnaires le développement durable est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, hors que, pour d'autres il est assimilé à une politique socialement et écologiquement responsable donc, source d'opportunité et de création de valeur. Ainsi, les mêmes auteurs distinguent trois attitudes en termes de pratiques RSE (voir tableau N° 1) :

---

<sup>69</sup> Commenne V. (2006). Op Cit, P. 118.

<sup>70</sup> Ibidem. P117

**Tableau N°01 :** Comparatif des stratégies de Développement Durable et RSE pour l'entreprise

	<b>Attentiste</b>	<b>Adaptatif</b>	<b>Proactif</b>
<b>Logique d'action</b>	Exclusion de la responsabilité sociale	Conformation aux objectifs réglementaires	Dépassement des réglementations
<b>Type d'arbitrage</b>	Privilégie les aspects économiques	Privilégie les aspects économiques et la légitimité institutionnelle	Privilégie la réduction des coûts, la légitimité vis-à-vis de la société dans son ensemble et la différenciation
<b>Echelle du temps</b>	Court voire Très Court Terme	Court et moyen terme.	Long terme voire TLT
<b>Conception de la responsabilité</b>	Economique	Economique et juridique	Economique et juridique mais également éthique et discrétionnaire
<b>Objectifs poursuivis</b>	Profit	Maintien du profit optimal Préservation de la légitimité.	Profit optimal, amélioration de la qualité et de la performance sociétale et recherche de légitimité.
<b>Perception des investissements liés au DD</b>	Coûts inutiles à éviter, antagoniste avec le profit	Coûts nécessaires à minimiser	Rentables
<b>Perception de la responsabilité sociale</b>	Menace	Contrainte	Opportunité
<b>Traitement de la question sociétale</b>	Exclusion totale (même réglementaire)	De l'exclusion au-delà de l'aspect purement réglementaire à la régulation	Anticipation et prévention
<b>Intégration de la sphère hors business dans les principes de gestion</b>	Dissociation absolue	Dissociation relative	Association

**Source :** Annelise Mathieu, Richard Soparnot (2010), Les stratégies de développement durable, in WOLFF D (2010). Développement durable : Théories et application au management .2<sup>ème</sup> édition, Dunod , Paris. P116

- i. **L'attitude attentiste (défensive) :** l'entreprise ne respecte pas les normes légales au risque de se trouver hors la loi. Ce comportement est tendant à disparaître sous l'effet des pressions et incitations croissantes.

- ii. **L'attitude adaptative (conformiste)** : dans ce cadre l'entreprise respecte les exigences réglementaires sans aller au-delà, même si, cela lui est possible et s'inscrit dans la volonté de dissocier la sphère business et hors business.
- iii. **L'attitude proactive** : elle dépasse largement les exigences légales et la notion de contrainte, l'entreprise perçoit la prise en compte des stakeholders comme un élément clé de la pérennité et s'inscrit dans le cadre d'une association de la sphère business et hors business dans les principes de management.

### 1.3 Les principes de l'ISO 26000

Avant de lister des principes de la norme ISO 26000, nous avons jugé intéressant d'expliquer le pourquoi l'engagement de l'entreprise de la RSE sous les lignes directrices d'une norme alors que la fonctionnalité de la norme ISO 26000 par rapport aux autres normes de produit par exemple est largement différente.

Le sujet est tellement intéressant autour de cette notion de norme ISO2600, que nous avons tenté de trouver des éléments de réponses en se penchant sur le travail de Vincent Helfrich <sup>71</sup>. Pour l'auteur, la norme est une source d'avantages, voire une nécessité absolue dans notre économie. Pour les acteurs économiques, les normes ont des effets positifs sur la société dans son ensemble :

- Les consommateurs peuvent bénéficier de produits alliant qualité, sécurité et compatibilité internationale ;
- Les entreprises, en se certifiant, émettent un signal positif perceptible à l'international ;
- Les gouvernements sont aidés par la normalisation dans leurs missions de protections des citoyens. Ainsi, selon l'ISO : "Lorsque les produits, les systèmes, les machines et les dispositifs fonctionnent bien, en toute sécurité
- C'est souvent parce qu'ils sont conformes à des normes. Selon l'Afnor, la normalisation est un "puissant moyen de progrès technique, de développement économique et d'amélioration de la qualité de la vie."<sup>72</sup>

Les objectifs des normes se sont évolués au fil du temps passant de normes techniques et de mesures au début de leur activité qui visaient à proposer des standards internationaux afin

---

<sup>71</sup> Helfrich V. (2008), La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale : 5<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit ? P. 08.

de favoriser des échanges et des compatibilités techniques internationales . Ces normes font objet d'une validation conventionnelle implicite et une infime de ses normes sont obligatoires.

L'ISO s'intéresse aussi à des sujets sociotechniques comme la qualité, la sécurité et l'environnement (via les familles de norme ISO 9000 et ISO 14000 par exemple). Cette diversification est décrite par Mertz F. (2001) comme le passage de la "normalisation objet" à la "normalisation processus".

Les nouvelles normes qu'il produit décrivent souvent des systèmes de management et proposent une certification comme validation explicite de conformité et sont admises comme des standards opérationnels de manière implicite<sup>73</sup>. Or que, depuis quelques années, une nouvelle étape est atteinte avec des projets de normalisation de sujets davantage sociopolitiques qui débouche sur une nouvelle forme de produit, de nature largement substantive comme le souligne Belem G. (2007) et dont l'élaboration et la validation engagent un troisième modèle normatif. Dès l'introduction deux principes sont rappelés, auxquels la délégation américaine était vigoureusement attachée. Selon ces principes la norme ISO 26000 se distingue des autres normes notamment par le fait que :

- La norme est d'application volontaire et n'est ni destinée, ni appropriée à une certification ou à un usage réglementaire ou contractuel.
- Elle ne vise pas à ériger un obstacle non tarifaire aux échanges et n'est pas destinée à servir de base à une action en justice, une plainte, des arguments à décharge ou toute autre réclamation dans des procédures internationales »<sup>74</sup>.
- La norme opère une distinction entre questions centrales (« core subjects ») et domaines d'action (« issues »), les seconds étant la déclinaison des premières. Ainsi l'entreprise, en fonction de sa stratégie, de ses process, de ses impacts est amenée à se poser, dans un premier temps, des questions centrales relativement à sa gouvernance, aux droits de l'homme, aux relations et conditions de travail, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux questions relatives aux consommateurs et à son engagement sociétal. Chaque question centrale a nécessairement un certain degré de pertinence pour chacune des organisations car elle se situe à un niveau élevé de généralité. Mais ensuite il convient que chaque

---

<sup>73</sup> Helfrich .V(2008). P9.

<sup>74</sup> Igalens. J(2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 revue Management Prospective Ed. « Management & Avenir » 2009/3 n° 23 pages 91 à 104. ISSN 1768-5958. P98

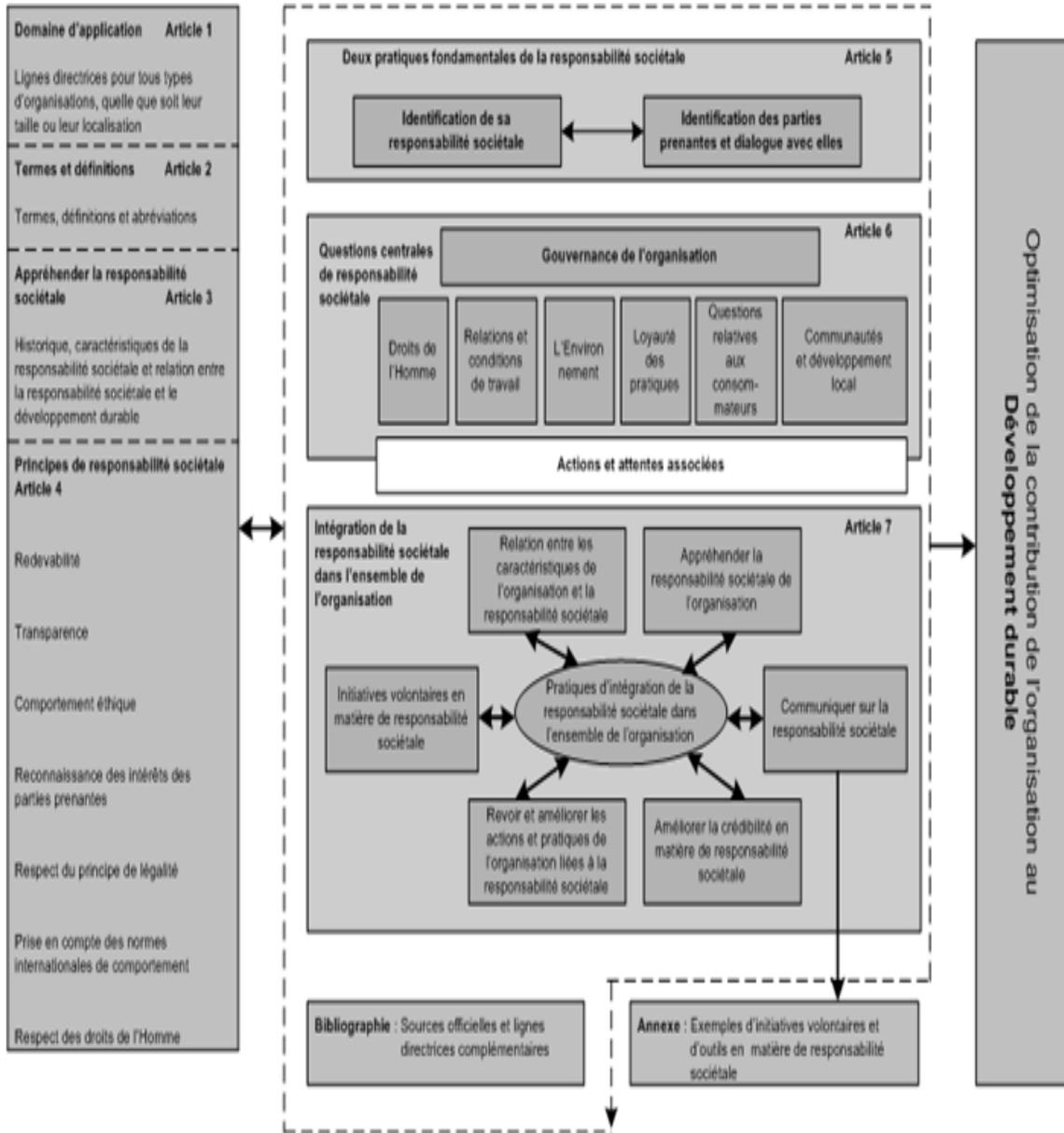
entreprise précise, décline chaque question et dans ce cas la norme indique que les « domaines d'action » sont spécifiques à chaque organisation<sup>75</sup>.

L'article 5 identifie les parties prenantes et engage la nécessité de dialoguer avec elles. Les parties prenantes sont identifiées selon leur capacité à aider une organisation à identifier la pertinence de domaines d'action particuliers vis-à-vis de ses activités, elles ne remplacent pas la société au sens large. Les « domaines d'action » sont spécifiques à chaque organisation et la norme dans ce cadre remplit sa fonction de guidance étant donné qu'elle fait une distinction entre les questions centrales qui peuvent déboucher sur sa gouvernance, aux droits de l'homme, aux relations et conditions de travail, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux questions relatives aux consommateurs et à son engagement sociétal et ce relativement à sa stratégie, ses processus et ses impacts, ces mêmes questions centrales « Core Subjects » vont faire décliner des domaines d'actions « issues ».

---

<sup>75</sup> Igalens. J(2009), Op Cit . P97.

Figure N°2 : Lignes directrices de l'ISO 26000 article 5



Source : [ANTHEA CONSEILS : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale, disponible sur le site : http://anthea-conseils.com/principes](http://anthea-conseils.com/principes)

La norme ISO 26000 préconise l'adoption de 7 principes pour une gouvernance responsable. Nous nous proposons ici de les passer en revue pour mieux les comprendre :<sup>76</sup>

<sup>76</sup> ANTHEA CONSEILS, Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale, disponible sur le site : <http://anthea-conseils.com/principes/&>

### 3.3.1. La Redevabilité de l'organisation à l'égard de la Société

Ce principe consiste à :

- Répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
- Accepter un examen approprié et le devoir de réponse correspondant.
- Pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation
- Pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.

La redevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

### 3.3.2. La Transparence

Il s'agit :

- D'assurer la transparence des décisions prises et des activités réalisées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.
- De diffuser de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités réalisées, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement.
- De rendre disponibles, accessibles, compréhensibles les informations pour ceux qui sont ou peuvent être touchés de diverses manières par l'organisation.
- De présenter les informations actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

Le principe de la transparence ne nécessite pas de rendre publiques des informations exclusives et il n'entraîne pas la mise à disposition d'informations confidentielles ou qui contreviendraient à des obligations juridiques, commerciales ou touchant à la sécurité ou à la vie privée.

### 3.3.3. Comportement éthique

Il consiste à adopter « un comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes ».

### 3.3.4. Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes

Il s'agit de reconnaître et prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes et y répondre. Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation.

Il s'agit donc :

- D'identifier ses parties prenantes ;
- D'identifier et tenir pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répondre aux préoccupations que celles-ci expriment ;
- De reconnaître que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation.

### 3.3.5. Respect de la légalité

Qui implique :

- D'accepter que le respect du principe de légalité soit obligatoire.
- De considérer qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part y compris les Pouvoirs publics. Le principe de légalité est en opposition avec l'exercice arbitraire du pouvoir. Il sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrits, diffusés publiquement et appliqués de manière équitable conformément à des procédures établies.
- De se conformer à toutes les législations et réglementations en vigueur.
- De prendre des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementations en vigueur, pour informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus d'observer et de mettre en œuvre les mesures en question.
- De se conformer aux obligations légales dans toutes les juridictions d'intervention, même si ces lois et réglementations ne sont pas appliquées de manière adéquate ;
- Prise en compte des normes internationales de comportement. Il s'agit :

- ✓ Dans les situations où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats, s'efforcer a minima de prendre en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité
- ✓ Dans les pays où la législation ou sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, s'efforcer de les prendre en compte dans toute la mesure du possible.
- ✓ Dans les situations dans lesquelles la législation ou sa mise en application est en opposition avec les normes internationales de comportement, et lorsque le fait de ne pas prendre en compte lesdites normes pourrait avoir des conséquences significatives, revoir, lorsque cela est faisable et approprié, la nature de ses relations et activités au sein de la juridiction en question.
- ✓ Considérer les voies et moyens légitimes pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes en vue de remédier à ce type d'écart.
- ✓ Eviter d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement.

### **3.3.6. Respect des normes internationales de comportement**

Il s'agit de prendre en compte, notamment lorsque la loi du pays ne précise pas de cadre de s'appuyer sur des référentiels internationaux. A titre d'exemple, l'OIT, dotée d'une structure tripartite composée des représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements élabore des politiques et des outils nécessaires pour l'accès à un travail décent. D'autres organismes internationaux publient des normes internationales de comportement. A titre d'exemple : – l'ONU– la Communauté Européenne– l'OCDE

### **3.3.7. Respect des droits de l'Homme**

Ce principe implique de :

- Respecter les droits de l'Homme et reconnaître à la fois leur importance et leur universalité
- Respecter et, chaque fois que possible, promouvoir les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ;

- Accepter l'universalité de ces droits, c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations ;
- Prendre des mesures pour respecter les droits de l'Homme, et dans les cas où ceux-ci ne sont pas protégés, éviter de tirer avantage de ces situations ; et
- Accepter le principe de prendre en compte les normes internationales de comportement dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme.

### 3.4. Rôle et importance de la RSE pour l'entreprise

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dépasse largement l'aspect relatif à la recherche de la satisfaction des parties prenantes à celle d'une considération d'une nouvelle pratique managériale. La RSE peut être analysée comme un nouveau espace d'action des entrepreneurs où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales Capron et Quairel, L. (2004) ; Aggeri, P et al, (2005)<sup>77</sup>. Pour Bowen<sup>78</sup>, « Les discussions portant sur la RSE sont non seulement devenues acceptables dans le cercle dirigeant, mais même à la mode ».

D'autres travaux se basent sur l'aspect des relations positives entre rentabilité générée par l'entreprise et sa relation avec les parties prenantes,<sup>79</sup> dans ce contexte, Waddock et Graves (1997) parlent de « Good Management Theory ». Dans cette même considération Freeman (1995) ajoute aussi « l'existence d'une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la RSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « Key Stakeholders Group » », impliquant plus de performance.

Les raisons sont nombreuses pour qu'une entreprise adopte la RSE nous rapportons : -les évolutions réglementaires liées au Reporting,- un marché en mutation et des parties prenantes de plus en plus concernées par ces sujets ou encore l'intégration par les donneurs d'ordre de la RSE dans les marchés. Toutefois, trois motivations principales ont guidé les démarches des entreprises évaluées AFAQ 26000: il s'agit de :

<sup>77</sup> IN : Acquier A, Gond JP. (2007 ), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35. P. 03.

<sup>78</sup> Ibidem, P. 07.

<sup>79</sup> Zeribi Benselimane O et Boussoura, A: Responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées. In XVIème AIMS. P13

- Contribuer à la sauvegarde de la planète : Les entreprises évoquent leur « responsabilité morale ». Elles véhiculent une culture d'entreprise responsable et souhaitent partager et faire valoir leurs valeurs.
- Pérenniser l'entreprise : Le développement durable est invoqué comme « clef de la performance et de valorisation de l'entreprise », l'objectif visé étant celui de la pérennité.
- Répondre aux attentes des parties prenantes : Il s'agit pour ces entreprises de comprendre les évolutions actuelles et futures de leurs marchés en identifiant les besoins et attentes en lien avec les enjeux du développement durable.

#### 4. La gouvernance d'entreprise

Dans La théorie d'agence, les relations actionnaire (principal) et dirigeant sont orientées vers la maximisation de la valeur de l'entreprise. Les dirigeants sont tenus de maximiser la valeur actionnariale et les actionnaires s'occupent de l'élection du dirigeant le plus habile à cette tâche. Cette relation donne un rôle privilégié au dirigeant qui est le meneur et le guideur pour la création de la valeur qu'à l'apporteur du capital (principal), qui lui exerce un pouvoir discrétionnaire. Différents apports théoriques ont tenté d'éclaircir cette éventuelle relation telle l'apport de Hill et Jones, mais aussi de limiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant, ou encore de l'expliquer (tel l'apport de la théorie de l'enracinement du dirigeant).

La gouvernance d'entreprise apparait parmi les principales théories qui se sont intéressées au rôle porté par l'entreprise et principalement son gouverneur dans l'encadrement des relations avec les parties prenantes. Nous tenterons dans ce qui suit de la définir, tout en se penchant sur son importance, d'une part, et de rappeler le rôle du gouverneur/entrepreneur/dirigeant dans l'encadrement des relations avec les parties prenantes d'autre part.

##### 4.1. Contexte d'évolution de la gouvernance et définition

Apparue aux Etats Unis au début des années 70, sous la forme d'un courant d'opinion, elle se développe dans les années 80, et voit en 1993 la publication des « Principles of Corporate Governance », qui mettent en évidence la dualité de contrôle entre le pouvoir de l'actionnaire, le pouvoir de gestion de l'organisation et d'organisation des dirigeants<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup>Ducrou.JB, Le gouvernement d'entreprise. P2 Disponible sur [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Le\\_gouvernement\\_d\\_entreprise.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Le_gouvernement_d_entreprise.pdf)

Selon Charreaux (1997)<sup>81</sup> : « le système de gouvernement de l'entreprise comme discipline, a pour objet d'étude les systèmes de répartition des pouvoirs qui encadrent le champ des dirigeants ». Dans ce cadre et partant du principe que , le contrôle par les actionnaires du pouvoir discrétionnaire du dirigeant, se renforce parce que, le dirigeant par sa position permet d'influencer à la fois les résultats de l'entreprise mais aussi sa survie, ainsi il est tenu à la maximisation de la valeur de l'entreprise . Cet état de fait, se permet de s'être concrétiser en reposant sur certaines caractéristiques intrinsèques du gouverneur nous citons son habilité, son pouvoir discrétionnaire mais aussi sa bonne conduite et les relations qu'il entretien vis-à-vis les « Stakeholders».

Selon Gomez (2001)<sup>82</sup> , la gouvernance d'entreprise porte sur les fonctions, les missions et le contrôles des dirigeants. Le même auteur estime que la description de l'entreprise s'arrête ainsi à la distinction entre deux niveaux d'analyses : son gouvernement et son management :

- **Son Gouvernement** : se réfère aux mécanismes qui rendent légitime le rôle de direction et son contrôle et, en conséquence le pouvoir de décision délégué au dirigeant et à ses adjoints. L'entreprise est donc sous cette optique une institution.
- **Son management** : relève de l'exercice effectif du pouvoir, la prise de décision en situation de gestion, avec ses conséquences sur la performance finale. L'entreprise est conçue ici en tant qu'organisation.

La gouvernance d'entreprise devient un mode de gestion approprié à toute entreprise. Elle prend des développements qui sont en cours de travaux, tels ceux d'Oman, Feries et Bruiter (2003)<sup>83</sup> qui ont montré une corrélation positive entre le développement économique et le bon fonctionnement des institutions. Ces derniers avancent que « l'aptitude des pays à progresser d'un système essentiellement fondé sur des relations interpersonnelles vers des institutions de gouvernance d'entreprise et du gouvernement public davantage fondée sur des règles, est fondamentale pour mener à bien leur processus de développement à long terme ».

Dans cet ordre idée, la bonne performance d'un système économique relève de la bonne gouvernance et de son gouverneur. Ainsi en se référant à Charreaux<sup>84</sup> , il est fréquent

<sup>81</sup> Charreaux, G. (1997), Gouvernement de l'entreprise in Simon, Y., Joffre, P. (dir. de). Encyclopédie de gestion. Paris. Economica. 1653-1662. P1.

<sup>82</sup> Debla F, Op Cit .p77-78.

<sup>83</sup> Manaa S, Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un échec ". P18

<sup>84</sup> Charreaux .G (1996). Op.Cit .P4

d'attribuer la bonne performance de l'économie japonaise aux caractéristiques de son système de corporate governance. En effet, une bonne gouvernance de l'entreprise pousse vers la création d'une valeur partagée entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

L'intérêt des systèmes de gouvernance selon Charreaux, G : « sont présents pour influencer les processus décisionnels des dirigeants ». Pour North (1990-1994)<sup>85</sup>, la représentation du dispositif de gouvernement s'élargit pour inclure au-delà des mécanismes traditionnels, des éléments internes à la firme tels que la structure formelle, les réseaux de confiance ou la culture d'entreprise, mais également, des éléments externes liés notamment au contexte institutionnel<sup>86</sup>.

Enfin, plus loin, la gouvernance d'entreprise est constituée autour d'efficacité qui consiste à dire que : « plus le système de gouvernance permet aux firmes de maximiser la richesse de l'ensemble des stakeholders concernés par la firme, à commencer par les shareholders, plus est efficace » (Charreaux, 1997)<sup>87</sup>.

#### **4.2- Rôle du dirigeant dans l'intégration de la variable territoire dans le management de l'entreprise**

En reposant sur l'apport de la théorie d'agence et celle des coûts de transactions, le dirigeant dispose d'un degré de pouvoir plus important des apporteurs de capitaux. Son rôle, est d'arbitrer entre ses propres intérêts et ceux des actionnaires et des parties prenantes en général. Le pouvoir du dirigeant, selon Finkelstein (1992)<sup>88</sup>, est issu de quatre principales sources :

- a. Le pouvoir structurel** : il fait référence au pouvoir donné par la position hiérarchique du dirigeant. Daily et Johnson (1997) en se référant aux travaux de Finkelstein, intègrent les critères liés à la relation du dirigeant avec le conseil

---

<sup>85</sup> Charreaux G(1996), Pour Une Véritable Théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. Juin 1996 .P13

<sup>86</sup> Pour North cité par G.Charreaux (1996), Les institutions sont constitués à la fois par des règles formelles(les règles politiques, juridiques, économiques, et les contrats explicites) et des contraintes informelles(les normes de comportement, les conventions et les codes de conduite auto imposés. P13

<sup>87</sup> Assens CH et Micu RC(2005), Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise .In Cahier de recherche du LAREQUOI, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, n° 2005. P14.

<sup>88</sup> In : Zenou E, (2002), Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant .Version remaniée d'une communication proposée au XVIème Journées Nationales des IAE, 10-11-12 sept. 2002, Paris, dont le thème est « Sciences de Gestion et Pratiques Managériales » n° 2002/03.P19-20.

- d'administration et au niveau de rémunération du dirigeant, comme étant d'une corrélation positive pour la bonne performance financière de l'entreprise.
- b. Le pouvoir de propriété :** il dérive d'une part du capital détenu par le dirigeant, mais aussi du statut du dirigeant, quant à la création de l'entreprise. Daily et Johnson(1997) comme Finkelstein(1992), soulignent le degré d'influence de ce type de pouvoir sur les décisions stratégiques et sur la performance de l'entreprise.
  - c. Le pouvoir de prestige du dirigeant :** il est lié à l'effet de réputation du dirigeant qui peut aider à poser la légitimité de l'entreprise et à la faire profiter des réseaux influents.
  - d. Le pouvoir d'expertise du dirigeant :** il concerne la capacité du dirigeant à affronter les enjeux de l'environnement de l'entreprise et ses incertitudes. Plus l'expérience fonctionnelle du dirigeant est importante et variée, plus il est capable de faire face à ces enjeux et d'accumuler le pouvoir. « Les dirigeants poursuivent dans la firme, le travail d'allocation rationnelle des ressources commencé sur le marché. Dans cette vision l'entreprise est un lieu de valorisation du capital (Pesqueux, 2000) de gestion d'un patrimoine sous mandat, qui dans sa vision épurée (Albouy, 1993), ne reconnaît que l'actionnaire comme destinataire de la richesse créée »<sup>89</sup>.

Les relations de la firme sont ensuite élargies pour englober dans ses pratiques de management, et notamment dans la prise de décision, celles des parties prenantes. Dans ce cadre Prahalad(1997)<sup>90</sup> définit un autre rôle du dirigeant, qui est celui « d'arbitrer des intérêts divergents de ces derniers, solidaires dans la création et adversaires dans la répartition de la richesse créée par la firme ».

La réalisation de cet arbitrage repose notamment sur la pratique managériale du dirigeant mais aussi de la contribution des parties prenantes. C'est dans ce cadre que le rôle du dirigeant est d'une importance cruciale dans l'équilibrage du point de vue des différentes parties dans la création de valeur de l'entreprise.

Certains travaux de recherche se sont concentrés sur l'étude des stratégies des dirigeants pour la création de la valeur, et leur souci de maintenir leur position stratégique bien que,

---

<sup>89</sup> Véran L. (2003), Gouvernement de l'entreprise, l'expérimentation comme facteur de liberté, Lavoisier | Revue française de gestion 2003/4 - N° 145.P9

<sup>90</sup> Ibidem.P10

d'autres travaux se sont intéressés aux qualités personnelles de ces derniers pour stimuler la valeur de l'entreprise et son développement.

Dans cette perspective, la théorie de l'enracinement du dirigeant avancée par Shleifer et Vishny (1989)<sup>91</sup> vise à la fois à expliquer les stratégies développées par le dirigeant pour protéger son statut mais aussi de permettre d'y faire face. Pour sa part, Williamson (1985)<sup>92</sup>, souligne le caractère stratégique de la position centrale occupée par le dirigeant qui lui permet, par exemple, de manipuler l'information afin d'orienter la politique de l'entreprise en fonction de ses propres objectifs.

Dans le souci de maintenir sa position, la stratégie du dirigeant réside dans l'adoption des stratégies d'imitation visant à adopter les décisions des dirigeants les plus réputées et réciproquement<sup>93</sup>. La manipulation de l'information au niveau des frontières de l'entreprise relève de la pratique managériale du dirigeant. Stieglitz et Edlin (1992)<sup>94</sup> soulignent le fait que l'information devient un levier stratégique pour l'enracinement du dirigeant. Dans le même ordre d'idée, Charreaux (1997)<sup>95</sup> souligne de sa part que « l'accès facilité ou privilégié du dirigeant à des sources ou réseaux d'informations est en effet repéré par la littérature comme composant essentiel du capital managérial, créateur de la valeur pour l'entreprise ».

Au-delà, un dirigeant pour s'enraciner pourra jouer un rôle prépondérant dans la détention des ressources tant humaines que financières. Selon Pfeffer (1981)<sup>96</sup> « le pouvoir revient aux acteurs qui apportent une ressource indispensable au fonctionnement de l'organisation, qui ne sont pas facilement remplaçables ».

A côté de ces considérations, d'autres recherches montrent que le dirigeant peut rendre sa stratégie d'enracinement compatible avec l'efficacité de l'entreprise et ses Stakeholders. Ces stratégies permettent alors de générer des actions dont les propriétaires de l'entreprise ou d'autres parties prenantes sont indirectement bénéficiaires<sup>97</sup>.

D'autres recherches ont essayé d'exposer le lien existant entre les qualités personnelles du dirigeant et les stratégies d'entreprise pour créer la valeur. La littérature suppose un lien positif entre l'âge du dirigeant ou son ancienneté dans le poste et un pouvoir d'expertise du dirigeant.

---

<sup>91</sup>Charreaux G. (1999). Op Cit .P7

<sup>92</sup> Ibidem .P5

<sup>93</sup>Zenou E. (2003), Op cit .p11

<sup>94</sup> Charreaux G (1997), op cit .p7

<sup>95</sup> Zenou E. Op cit .p11.

<sup>96</sup> Charreaux G(1999), Op.cit.p9

<sup>97</sup> Zenou .E(2003) opcit. P4

Ceci est dû notamment à l'influence que l'âge ou l'ancienneté ont sur le développement des réseaux de relations stratégiques du dirigeant [Pochet (1998)]<sup>98</sup>.

Dans le même ordre d'idée, Hambick et Masson(1984) expliquent que « les jeunes dirigeants favorisent davantage la croissance de l'entreprise que les dirigeants plus âgés. Ils développent une stratégie plus propice à la prise de risque et à l'innovation, ce qui se traduit sur la performance financière de l'entreprise et la croissance de son activité. Quand à l'ancienneté, la littérature concernée considère également qu'un dirigeant possédant une longue ancienneté dans son poste est moins susceptible d'impulser un changement à l'organisation (Boeker, 1997)<sup>99</sup>.

Au-delà de l'aspect âge et ancienneté, certains auteurs se sont préoccupés de l'étude de la relation existante entre la création de valeur et la réputation du dirigeant. Cette réputation qui est reflétée sur le marché du travail et à partir de son comportement et de ses relations avec les parties prenantes tant interne qu'externe à son entreprise.

La réputation joue aussi un rôle fondamental dans le recrutement du personnel. Le dirigeant pourra assoir sa carrière en reposant sur sa réputation. Pour Chareaux (1996)<sup>100</sup> : « les décisions sont supposées être prises de façon à gérer au mieux cette réputation et en fonction de la perception qu'a le dirigeant de ses propres compétences ». Le comportement des dirigeants est associé à leur réputation et à leur niveau d'éducation. Il est ainsi un levier de création de valeur stimulant à la fois cette création de valeur à partir des différents réseaux de relations qui pourraient être générés entre le dirigeant notamment et les autres organisations, voire les parties prenantes en général.

Enfin, le dirigeant construit ses projets en fonction de ses processus mentaux qui sont conditionnés par sa formation initiale, son expérience, ses réseaux relationnels internes et externes, mais également par l'état des marchés et par l'information qui lui est transmise<sup>101</sup>.

## **Conclusion**

Les théories de la gouvernance, notamment la théorie d'agence, des parties prenantes et de la responsabilité sociale des entreprises et du gouvernement d'entreprise, que nous avons présenté dans le présent chapitre, ont apporté chacune leur intérêt sur les relations de

---

<sup>98</sup> Ibidem. P. 11.

<sup>99</sup> Charreaux G (1999), Op cit, PP : 17-18.

<sup>100</sup> Charreaux G (1996).Op Cit .P14

<sup>101</sup> Charreaux G (1996).Op Cit .P13.

l'entreprise avec les acteurs. Bien qu'elles soient divergentes, ces théories restent complémentaires dans le sens où chacune avec son apport complète l'autre.

Dans la théorie d'agence de Jensen et Meckling, le champ d'étude est restreint à la seule relation du principal (actionnaire) à l'agent (le dirigeant), et ce dernier peut exercer à la fois un pouvoir souverain portant sur la motivation de ses décisions mais surtout discrétionnaire relevant du poids de ses compétences managériales. De ce fait, cette relation reste conflictuelle entre intérêts divergents de chaque partie. Le souci du principal est de maximiser son capital alors que le dirigeant se soucie d'apporter de la valeur à la fois pour l'entreprise mais aussi de maintenir sa position. Sa rationalité s'opère à travers la protection de son statut dirigeant. Ces considérations se trouvent limitées à une relation bilatérale en termes de contrat entre deux parties. En effet, le fonctionnement de l'entreprise et les relations du dirigeant s'étendent au-delà de l'actionnaire aux fournisseurs, aux clients, et aux autres collectivités qui sont attirés par la qualité de service de l'entreprise et son rôle majeur dans le développement territorial. La théorie des parties prenantes relève de cette perspective. Elle englobe les relations de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes. La coopération et les formes de réseaux de relation seront générées grâce à ces relations et c'est ainsi que l'apprentissage organisationnel tant individuel que collectif et les compétences relationnelles trouvent de leur côté leurs rôles et leurs importances.

Ancrée dans un territoire, la relation de l'entreprise avec les diverses parties prenantes, prend un autre aspect, plus vaste et plus orienté. Vaste du fait que les relations s'étendent à l'aspect social voire sociétal, et l'entreprise devient un acteur non seulement économique mais social par l'intégration dans ses pratiques managériales de l'entreprise et dans le rôle que peut jouer le gouverneur qui guide, oriente et stimule les relations et le développement de l'entreprise, en intégrant le champ de la Responsabilité Sociétale dans son management, et en visant au respect des parties prenantes et des règles émises pour le bon fonctionnement et le développement de son voisinage. Bien que certaines divergences existent, n'oublions pas qu'il est rationnel tant dans sa gestion que dans ses choix, et que sa responsabilité pécuniaire demeure au premier rang de toutes autres responsabilités. Il s'enracine et dans de rares cas, il fait reculer le développement de son entreprise. Sur ce, l'entreprise s'engage dans des actions de développement local impulsées par les institutions gouvernementales et sa propre initiative, étant donné le risque qu'encourt l'activité de l'entreprise sur le devenir du territoire en

général, et des parties prenantes en particulier. Cet aspect prend diverses formes, sa contribution à travers le recrutement d'une main d'œuvre locale, participe à réduire le taux de chômage, développe les compétences et oriente les comportements vers la coopération et le renforcement de l'image de l'entreprise. C'est ce que nous tenterons de développer dans le second chapitre

## **Chapitre 2 : Le développement territorial et la gouvernance territoriale**

## Introduction

Face à des imperfections structurelles du marché et de la mondialisation et à leur incapacité à régler l'ensemble des problèmes, nul ne songe à revenir à la planification bureaucratique et centralisée, mais plutôt vers une diversification des processus de décision collective et participative<sup>102</sup>. Ainsi, de nombreux États voient de la décentralisation un des moyens d'améliorer la pertinence et la qualité des services et de répondre aux besoins et possibilités de l'économie locale. Sachant qu'un nombre croissant d'acteurs locaux intervient non seulement dans l'exécution, mais aussi dans la conception et le développement des politiques de création d'emplois et d'inclusions marquées principalement par le désengagement de l'Etat (bien que le contrôle et le financement de certains projets publics relèvent de sa compétence), et la décentralisation, qui génèrent à la fois une flexibilité dans le travail, mais aussi un engagement accru de l'ensemble pour un projet global.

Le développement des territoires est devenu dans ce contexte un enjeu majeur, de par son rôle à attirer les investissements, et à valoriser les richesses. Cet de fait, se permet grâce à l'initiative des acteurs le constituant. Ceci dit, le territoire est devenu le point focal du développement des régions. Cette notion occupe une place centrale dans la considération des réflexions autour du développement territorial.

Ainsi dans le sillage d'apporter des éclaircissement sur cette notion et les notions connexes, qui a fait objet de plusieurs travaux notamment ceux de (Zimmerman, Pecquer, Colleti(2004 ), nous allons tenter dans ce qui suit dissocier la notion du territoire de l'entreprise de son environnement dans un premier lieu, de rappeler de l'importance du développement des régions à travers les initiatives du développement local et du développement territorial dans un second lieu , et dans un dernier lieu nous nous sommes intéressés à la gouvernance territoriale et le rôle joué par la proximité dans le développement territorial.

---

<sup>102</sup>Rapport n°1 Développement local , concepts, Stratégies et Benchmarkin, Série Politique économique et développement, du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques. P 4

## 1. Distinction des notions environnement et territoire de l'entreprise

Environnement de l'entreprise ou encore territoire de l'entreprise nous ont toujours semblé deux notions similaires en terme de leurs fonctionnalités et le champ qu'elles cadrent. En science de gestion, le mot territoire reste loin d'y être mis en perspective lorsqu'on aborde les frontières de l'entreprise, car la notion la plus utilisée demeure celle de l'environnement, alors que les sciences économiques qui à travers les apports de l'économie spatiale et de l'économie géographique ont donné une importance cruciale au concept territoire. De nos jours, la notion de territoire est largement utilisée tout en faisant référence à des phénomènes économiques et sociaux de l'espace physique. La définition la plus large qui lui est attribué est que le territoire est comme «une portion de surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux »<sup>103</sup>. De cette définition, il ressort que le territoire est composé de trois niveaux : un niveau abstrait qui définit l'entité territoriale telle qu'elle est délimitée par ses frontières sur l'espace terrestre, un niveau physique du territoire (actions de l'homme sur l'espace) et un niveau relationnel basé sur la notion d'interrelation entre les individus.

### 1.1. L'environnement

Ce concept englobe le champ de l'organisation. Il s'agit de la perception qu'a le dirigeant de l'entreprise de son environnement et ce, afin d'analyser la concurrence qui y règne ou encore de prendre des décisions. Les sciences de gestion s'intéressent plus à ce terme bien qu'il reste flou et non cerné, il est global. En effet, parler de l'environnement de l'entreprise permet de se référer à deux types d'environnement interne et externe. En interne, l'environnement est délimité par les fonctions, les activités, les moyens matériels et immatériels... Alors qu'en externe, il englobe l'environnement naturel avec l'ensemble de ses composantes. Dans ce cadre, les frontières de l'environnement de l'entreprise ne sont pas limitées.

Pour Denis (1990)<sup>104</sup> la notion environnement peut être «entendue au sens large de ce qui entoure un point focal, qui, dans ce cas est une organisation». En effet, pour chaque organisation, un environnement spécifique lui est réservé. Dans la théorie de la contingence initiée par Lawrence et Lorsch (1967), « l'organisation est contingente à des données externes ou internes qui peuvent varier, mais elle n'est pas homogène à un instant donné,

---

<sup>103</sup> Coletti G & Rycken F(2004), Entreprises et territoires : proximités et développement local in : Pecqueur B et Zimmermann JB, Economie de proximités, lavoisier, Paris .P 217.

<sup>104</sup> In : Vaesken. Ph (1996), L'environnement territorialise : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise in 18<sup>ème</sup> AIMS .P5

l'environnement peut présenter des facettes différenciées à différentes parties de l'organisation »<sup>105</sup>.

## 1.2. Le Territoire

Ce concept est issu du latin « Territorium ». Il est utilisé pour définir un espace sur lequel s'exercerait une autorité ou une juridiction.<sup>106</sup> Il est un concept introduit pour la première fois dans la littérature économique par Marshall (1890), et de façon plus précise par Perroux(1950). Toutefois, la croissance de l'analyse spatiale et des modèles de localisation des firmes, tels que les modèles de Von Thünen (1926), de Isard (1954) et plus récemment des adeptes de l'économie géographique Krugman (1995) et Arthur (1995), montrent l'importance de l'analyse spatiale en prenant en compte le territoire dans l'analyse économique et l'évolution des firmes<sup>107</sup>. Dans le champ économique cette notion ne se réduit pas à une toile de fond, mais plutôt à un ensemble d'acteurs et d'objets réels ou conventionnels qui ont pour but de résoudre un problème de coordination.<sup>108</sup>

Dans ce qui suit, nous allons nous contenter de rappeler les définitions attribuées à la notion du territoire sous l'angle géographique du terme, économique et systémique (gestionnaire). L'objectif visé par la limitation du champ de définition réside sur le fait que nous voulons à travers attribuer une définition à la notion du territoire dans le domaine de gestion, c'est-à-dire le considérer par rapport à l'entreprise l'un des acteurs clés de sa constitution.

Rappelons le, les rapports firme - territoire ont été abordés en se basant sur deux principales visions : -celle de l'entreprise à son territoire, dans cette logique le territoire est perçu par les entreprises comme un réceptacle d'activité un gisement de ressources nécessaires à leur activité, -dans une deuxième logique est abordé la relation territoire et firme ainsi est soulevée la question de la capacité des acteurs à développer des relations de coopération et de partenariat, voire même de gouvernance.

### 1.2.1. La définition géographique du territoire

Dans leurs travaux Pecqueur B. et Zimmerman et J.B (2004)<sup>109</sup> en donnent la définition géographique du territoire et le considèrent « comme une portion de surfaces terrestre appropriées par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses

<sup>105</sup> Vaesken. Ph (1996).Op Cit P 5

<sup>106</sup> Coissard S,Pecqueur.B (2007), Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires : Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire. XIIIème Colloque de l'ASRDLF Grenoble et Chambéry 11-12 et 13 juillet 2007. P2.

<sup>107</sup>Vaesken Ph(1996). Op.Cit 7.

<sup>108</sup> Benko.G(1996), Géographie économique et théorie de la régulation .Revue finisterra, Vol XXXI n° 62 .P6

<sup>109</sup> Pecqueur B. Zimmerman J.B(2004), économie de proximité. Édition Lavoisier. Paris 2004. P217

besoins vitaux ». Relativement à cette définition, trois niveaux de compréhension se déclinent :

- A. Un premier niveau **abstrait** qui définit le territoire tel qu'il est délimité par ses frontières sur l'espace terrestre .cette abstraction renvoie à la partition de l'espace qui résulte plus d'un processus de revendication que d'une réalité clairement établie. Il s'agit en fait d'une appropriation par le groupe social
- B. Le second niveau fait référence à une **analyse physique** du territoire qui englobe tous les éléments nécessaires à l'expression spatiale de l'action des individus. Ces éléments proviennent des particularités du milieu naturel déterminées par l'identité du territoire ou résulte des actions des différents individus constitutifs du groupe.
- C. Le troisième niveau fait référence à la **notion d'interrelation**. Ce niveau relationnel du territoire regroupe l'ensemble des structures auxquels les individus appartiennent ou l'ensemble des structures dont dépendent les individus et qui jouent un rôle déterminant dans leur processus de décision .Cette influence porte à la fois sur la nature de la décision prise par l'individu mais aussi sur son expression spatiale, sa matérialisation dans le niveau physique.

Selon les auteurs , c'est la prise en considération commune de ces trois niveaux au travers d'une dynamique d'action qui définit le territoire qui est à la fois un facteur de contraintes pour l'action et l'organisation des activités sociales mais aussi un vecteur et une revendication de l'action . L'appropriation d'un espace est un choix qui impose certaines contraintes du fait des particularités des lieux, mais c'est aussi le moyen de pouvoir exercer des prérogatives sur cet espace afin de pouvoir l'aménager et améliorer l'organisation du groupe social. Cette double perception du territoire comme produit et comme contrainte est une illustration de la neutralité de l'espace sur les choix.

La définition géographique du territoire comme espace borné par des frontières serait impossible de l'appliquer pour une entreprise. En effet, l'entreprise entretient des relations/liens avec plusieurs acteurs (fournisseurs, clients, entreprises ...) ainsi le territoire pour elle ne peut être délimité par des frontières.

### 1.2.2. La définition économique du territoire

Le groupe de référence dans une démarche économique est plus difficile à définir par rapport à l'approche géographique.

En effet, l'agent économique constitue l'unité de référence, son comportement économique se définit par rapport au mode d'organisation des échanges (marchés...etc.) et par

rapport à l'espace qu'il s'est approprié. En fait, la diversité des agents rend complexe la définition du territoire en économie car le processus d'appropriation des agents ne se porte pas uniquement sur l'espace mais sur d'autres biens compris dans le système de relation dit de circuit économique. En ce sens, le territoire en économie peut se définir comme l'ensemble des lieux nécessaires à la satisfaction des besoins et à la reproduction de l'agent économique. Dans cet ordre d'idée, l'entreprise qui est considérée comme un agent économique définit son territoire par rapport à son activité (niveau physique) et par rapport aux interdépendances plus générales (niveau relationnel). Ainsi, l'analyse du territoire pour une entreprise doit tenir compte à la fois des contraintes, des stratégies dictées par les marchés, ainsi que des modalités d'inflexion sur ces stratégies issues de l'utilisation de ressources et de liens locaux.

Lolerieux(2010)<sup>110</sup> dans sa tentative de définir le territoire aborde une conception multidimensionnelle pour définir la notion du territoire : La première dimension est relative à *l'espace* dont l'organisation est soumise à un double mouvement marqué d'une part, par la globalisation de la concurrence à laquelle les entreprises et leurs territoires sont confrontés, et d'autre part, à la décentralisation qui amène à la construction des ressources territoriales. La deuxième dimension est *humaine* du fait que le territoire est le résultat de la dynamique interaction des acteurs qui repose sur la proximité. La troisième dimension est *administrative et juridique* qui sont importantes pour le maintien de la paix sociale entre les acteurs du territoire et le renforcement des relations de coopération entre eux. La quatrième et dernière dimension du territoire est celle de *ressources*, qui sont partagées entre les acteurs. Relativement à ce point, l'auteur souligne que la nature même des ressources qui constituent la compétitivité des territoires s'est transformée. Ces ressources ne sont aujourd'hui plus attachées à un territoire physique, mais elles sont désormais immatérielles et liées à un territoire organisée ». Dans ce cadre, la coordination et la coopération des acteurs sont essentielles pour la mobilisation des compétences clés pour la compétitivité du territoire.

### 1.2.3. La définition systémique du territoire

Leloup, Moyart et Pecqueur (2005)<sup>111</sup>, décrivent le territoire comme « un construit social permanent en constante appropriation qui se développent grâce aux relations durables de proximité géographique et institutionnelle entre un ensemble d'acteur. Selon les auteurs, le territoire est avant tout un système complexe caractérisé par son dynamisme, son ouverture, ses frontières et sa finalité :

---

<sup>110</sup> Lolorieux O(2010) , La PME territoriale : proposition d'un outil territorial et opérationnel à triple finalité : revue gestion et management public Vol 8 Lyon Mars.P6

<sup>111</sup> Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? Géographie Economie et Société, Vol. 7.2005 .P 327

- A. Le territoire est un système dynamique :** la dynamique du territoire est liée à la pluralité de relations qu'entretient le territoire avec son environnement constitué par les acteurs. En ce sens, le territoire est considéré comme une forme particulière de coordination par création de groupe qui est à l'origine de création de valeur et d'émergence de ressources nouvelles ou latentes.
- B. Le territoire est un système ouvert (relationnel) :** car il se nourrit par les échanges et les relations et est influencé et de sa part influence d'autres espaces.
- C. Le territoire est un système borné par des frontières :** les frontières définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels) de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation et de partage d'un devenir commun. Ainsi, le système se construit grâce à la proximité géographique des acteurs mais aussi grâce à la dynamique relations qui en résultent des actions, des normes et des principes acceptées et mises en œuvre par l'ensemble des acteurs. ce construit, est le résultat de la transformation et de l'appropriation des ressources non valorisés des territoires dont les limites sont auto construites et fluctuantes en fonction du processus d'appropriation des acteurs.
- D. Le territoire est système finalisé :** le construit a pour finalité à un moment donné la résolution d'un ou plusieurs problèmes productif(s) particulier(s) ou s'affirmer dans un processus long de reconnaissance d'une identité ancrée dans la tradition, dans la coopération en vue de réaliser un projet de développement collectif.

De ce qui précède, nous considérons que le territoire est un espace physique borné, non pas par une juridiction ou des institutions, mais plutôt par des éléments d'ordre naturels, culturels et/ou idéologiques. Il possède une identité qui lui est propre, déterminée par sa nature, sa culture, son histoire et son capital humain et social. Il est le lieu de relations entre acteurs hétérogènes aux finalités différentes et la concrétisation d'une dynamique collective caractérisée par une finalité commune. Autrement dit « le territoire n'est plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace commun abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources

particulières et des solutions inédites »<sup>112</sup>. Dans ce cadre, les différentes formes d'organisation territoriales évoluent en se dotant d'un mode de régulation et de coordination approprié au territoire. La gouvernance est le mode de régulation par lequel le territoire se construit et se modifie.

## 2. Le développement local

Le concept est apparu dans les années 50, le développement local part d'un principe simple : la mobilisation des potentialités locales (ressources naturelles, sociales, individuelles,...) peut orienter les dynamiques socio-économiques. Selon Pecqueur B(2000)<sup>113</sup>, le développement local exprime depuis trois décennies un mouvement de prise en charge du territoire par les acteurs locaux. D'abord apparu comme une nécessité contrainte par la crise, il s'est peu à peu présenté comme un choix.

Le développement local se caractérise ainsi par le passage d'une approche essentiellement thérapeutique – répondre aux crises – à une approche préventive visant à faciliter l'adaptation du tissu local (économique et humain) aux enjeux auxquels il se confronte (internes, externes). Il repose sur la mobilisation de nombreux acteurs, des dispositifs institutionnels particuliers, qui facilitant et renforçant les dynamiques établies, contribuent à augmenter la cohérence du territoire<sup>114</sup>. Dans ce qui suit nous tenterons de rapporter quelques définitions attribuées, les mécanismes de la coordination locale et les logiques de son développement.

### 2.1 Définitions et intérêts

Appelé aussi le développement à la base, le développement local est un processus utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur du développement économique. Ainsi, le développement local est une stratégie de développement utilisée dans plusieurs pays, orientée vers l'action qui valorise les potentialités locales et les acteurs locaux, il réussit souvent là où l'État central a échoué dans sa lutte contre la pauvreté.

La finalité du développement local est de faire en sorte que les acteurs d'une communauté locale puissent procéder de façon participative à l'élaboration de plans locaux de développement en accord avec les grandes orientations du pays. Dans ce cadre, la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des

---

<sup>112</sup> Coissard S et Pecqueur B (2007). Op Cit P. 07.

<sup>113</sup> Pecqueur .B (2000), Le développement local, 2eme Edition, Col .Alternatives économiques, Syros. P37

<sup>114</sup> Ibidem

composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale. La composante économique devient souvent une priorité vue l'importance pour chacun d'être en mesure de gagner sa vie et de subvenir de manière satisfaisante à ses besoins<sup>115</sup>.

Dans cet ordre d'idée, Guigou J.L (1983), considère «le développement local comme l'expression de la solidarité locale créatrice de nouvelles relations sociales et manifeste la volonté des habitants d'une microrégion de valoriser les richesses locales, ce qui est créateur de développement économique »<sup>116</sup>. Dans une approche plus dynamique, Bernard Pecqueur (1991) considère le développement local comme «une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes, pour valoriser les ressources dont ils disposent »<sup>117</sup>. L'auteur met l'accent sur l'efficacité et le rôle des relations non marchandes entre les hommes d'un même territoire à créer une sorte de mobilisation et de sensibilisation, pour la valorisation des richesses dont ils disposent.

Dans ce même ordre d'idée, Greffe. X (1984)<sup>118</sup> avance que « le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales, et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active ».

Ainsi le développement local porte un intérêt particulier aux PME-PMI dans le processus de développement, et traduit la revendication des spécificités politiques, sociales et culturelles propre à chaque territoire et la volonté de chercher dans ces spécificités un potentiel de créativité individuelle et collective et d'intensification de la ressource humaine. Il met aussi en avant les phénomènes de solidarité, de volonté collective et de mobilisation sociale (nécessaire pour le déclenchement du processus de développement), mais également le caractère non-reproductible du développement local.

---

<sup>115</sup> Rapport n°1 Développement local : Concepts, Stratégies et Benchmark ING. Document de travail n°33/DGVSEES/ septembre 2011. 1 ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie P8

<sup>116</sup> Guigou J.L (1983), Le développement local : espoirs et freins. In colloque à Poitiers sur le thème du développement local. P3.

<sup>117</sup> Pecqueur (1990), Le développement local : un mode ou modèle », Paris, Ed. Syros Alternative, 1992. In : Économie rurale. N°197, 1990. pp. 53-55 ; disponible sur <https://www.persee.fr/doc/ecoru>.

<sup>118</sup> Greffe X(1984), territoire de franc, les enjeux économique de la décentralisation, Paris, Economica.P146

L' « agir » du développement local selon José Arocena <sup>119</sup> consiste à :

- mobiliser une population de nouveaux acteurs par des réseaux de soutien ;
- mener une action de concertation qui favorise des relations de partage entre acteurs autour d'un consensus pour créer une logique interinstitutionnelle transversale ;
- exercer une activité critique et innovatrice fondée sur une « sortie du métier » et une « transgression » du porteur de projet. Ainsi, l' élu qui s'engage dans une action de création d'activités « agit au-delà de la logique d'un simple contrôle politicien pour se retrouver coresponsable des institutions créées ». L'auteur insiste sur le rôle joué par les acteurs du développement local qui «se risque au-delà des territoires connus, et sera perçu par les autres comme un aventurier, un peu « marginal », il risque une sortie de l'univers protégé de son institution pour oser la négociation d'un lieu ouvert et de ce fait complexe et dangereux »<sup>120</sup>.

En Algérie, dans le cadre de la promotion des entreprises et la valorisation du potentiel local, un programme d'appui appelé l'approche participative de services d'appui aux entreprises (le business développement service) constitué par des conseillers et des facilitateurs procèdent à des entretiens avec des entreprises locales sélectionnées, pendant un mois. Ils identifient leurs problèmes majeurs et discutent des solutions. Ils élaborent un tableau d'analyse de situation et un plan d'actions de cinq mois

**Tableau N° 2 : plan d'action du business développement service**

<b>Plan d'actions sur 5 mois</b>			
Nom Activité	Problèmes identifiés par le propriétaire lui- même	Propositions d'action	
		Initiative propre de l'entrepreneur	Support complémentaire du conseiller et d'autres prestataires de services
Entreprise 1			
Entreprise 2			

**Source :** Rapport n°1 Développement local : Concepts, Stratégies et Benchmarking. Document de travail n°33/DGVSEES/ septembre 2011. 1 ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie. P8.

<sup>119</sup>In :Denieuil P. N. (2005) , Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial :Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999) Genève, Bureau international du Travail, 2005 Publié le SEED DOCUMENT DE TRAVAIL N° 70 . P8

<sup>120</sup> Ibidem, P8.

Dans les cinq mois qui suivent, les conseillers/facilitateurs doivent mener des activités pour la résolution des problèmes identifiés, 80% de leur travail ne consiste pas à résoudre les problèmes par eux-mêmes, mais de faire des contacts et liens aux prestataires de services capables de contribuer à la résolution des problèmes : Contacter l'administration pour obtention de terrain, contacter les impôts en cas de problèmes d'impôts, mettre l'entrepreneur en contact avec un centre ou agence de promotion des exportations pour l'appui aux exportations et la participation aux foires, contacter un centre de formation technique en cas de problèmes de qualification du personnel de leur mise à niveau techniques, besoins en formation complémentaire etc. Après cette durée on aura des résultats concrets et des rapports semestriels des conseillers/facilitateurs. Après un premier cycle pilote, les activités pourraient être étendues avec plus de conseillers<sup>121</sup>.

## 2.2. Les mécanismes de la coordination locale

Le retour au territoire s'apparente à une « manifestation démocratique de la capacité des communautés humaines à s'organiser » pour générer collectivement leur propre développement. L'enjeu est alors d'articuler les relations : Etat, collectivité territoriale et territoire. Une transition dans la manière d'approcher le développement local commence donc à s'opérer pour permettre de mettre en évidence le mode de gouvernance et les stratégies des acteurs locaux. Le développement local se dessine alors comme une capacité des acteurs et des territoires à s'organiser et à trouver la forme appropriée pour cette organisation afin de gérer un contexte fluctuant.<sup>122</sup>

Comme le souligne Angeon V. et Callois J. M. (2005)<sup>123</sup>, le développement local repose sur des mécanismes de coordination locale productrice des externalités positives d'une part, une meilleure collecte et circulation de l'information et d'autres part, un renforcement de l'action collective.

---

<sup>121</sup> Rapport N°1 Développement local : Concepts, Stratégies et Benchmarking Document de travail n°33/DGVSEES/ septembre 2011. 1 ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie .P19

<sup>122</sup> Pecqueur B. (2000), OP Cit .P37

<sup>123</sup> Angeon V et Callois J.M. (2005), Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? .Proximité et institutions : nouveaux éclairages. 6-7 2005 . Revue Économie et institutions P28

### **2.2.1. Une meilleure collecte et circulation de l'information**

Les liens qu'entretiennent les agents reposent sur un ensemble de règles qui facilitent leurs modalités d'organisation. Inscrits dans des rapports de confiance, ils sont incités à rendre transparentes les informations les concernant (caractéristiques intrinsèques des individus). Ces modalités de coordination locale favorisent non seulement une meilleure connaissance des comportements individuels mais permettent également un accès plus facile (et moins coûteux) à des données concernant leur environnement immédiat. De plus, l'accès des firmes à de telles informations se solde par une meilleure connaissance de leur environnement économique. Cette dernière permet, en outre, aux firmes de réaliser des économies d'échelle.

En somme, le partage de l'information améliore la qualité des décisions par rapports à des procédures individuelles de choix. La meilleure circulation de l'information que favorisent les liens locaux s'avère dès lors avantageuse dans la mesure où elle contribue à réduire le risque, l'incertitude et à économiser les coûts de transaction.

Relativement aux projets des territoires, le principe de gouvernance rend bien compte d'une certaine efficience collective. En effet, les agents, associés à la prise de décision, s'organisent sur le mode de la coopération. Amenés à partager des informations de diverses natures, ils détiennent une meilleure connaissance des individus et de leurs intentions ainsi que de leur environnement socio-économique. Par ce biais, ils améliorent la qualité de leurs choix, ce qui leur permet de prendre véritablement part au dispositif d'action et de maîtriser les enjeux de leur territoire, plutôt que de subir des contraintes de choix imposées par d'autres.

Les modalités de coordination locale, en facilitant la procédure de décision et en améliorant la qualité des choix, produisent un impact positif sur le bien-être collectif. Les agents agissent, dès lors, dans un cadre proche de la situation optimale d'information pure et parfaite, malgré le fait que ce sont des mécanismes hors marché qui régissent les modalités de leur mise en relation. Cette meilleure compréhension des comportements individuels et de l'environnement renforcent les stratégies d'actions collectives, au cœur des logiques de développement local.

### **2.2.2. Le renforcement des logiques d'action collective**

Le principe de l'action collective repose sur l'habileté des agents à mettre en commun des ressources pour atteindre des objectifs qui n'auraient pas été atteints individuellement. L'idée qui en ressort est que l'action collective résulte des dynamiques de coopération qui s'établissent entre les agents. Par ailleurs, l'observation des comportements effectifs des individus, montre que la coopération résulte d'une combinaison de règles (valeurs, normes

conventions, routines etc.) et les interactions relatives les amènent à développer des routines. Ces routines stabilisent les dynamiques d'interaction parce qu'elles permettent aux agents d'acquérir des informations essentielles visant à mieux comprendre et à anticiper leurs intentions réciproques d'action. Elles s'accompagnent d'autres phénomènes (i.e. la réputation, confiance, réciprocité) qui confortent l'espace relationnel. Néanmoins, les agents entretiennent une pluralité de liens. L'individu est ainsi décrit au travers des relations qui l'unissent à d'autres dans un contexte donné. Les comportements coopératifs demeurent au fondement de l'action collective. Ils mettent en évidence l'ensemble des relations interpersonnelles dans lesquelles s'inscrivent les agents.

Entre autres, les pratiques d'action locale, s'établissent en dehors du marché. Dans cet espace de proximité que constitue le territoire, les institutions invisibles qui procèdent à la coordination des agents placent ces derniers en situation de développer des liens s'apparentant à ceux que l'on observe dans des structures de type communautaire. Ces réseaux communautaires qui reposent sur une nature de liens particuliers entre agents (de solidarité, de coopération, de proximité), imposent dès lors une représentation complexe du territoire et de ses modalités de développement. Ainsi, les logiques de développement local reposent sur le principe de cohérence d'une microsociété. Elles rendent compte de ce que chaque territoire possède son histoire, ses potentialités, ses ressources et ses contraintes lesquelles se transmettent à travers des formes sociales organisées. Il apparaît dès lors nécessaire de s'intéresser aux éléments de théorisation concernant ces dernières pour une meilleure compréhension des mécanismes auxquels renvoie le développement local.<sup>124</sup>

### 2.3. Les logiques du développement local

Comme le note les auteurs Angeon et Callois(2005)<sup>125</sup>, le paradigme du développement local repose sur la capacité d'acteurs locaux à s'organiser autour d'un projet c'est-à-dire se fédérer autour d'un objectif de développement commun en mobilisant les potentialités et les ressources existant sur un territoire. La définition ainsi attribuée revêt trois dimensions. (i) Elle souligne le caractère localisé, territorialisé des activités et des actions. (ii) Elle invite à considérer la temporalité de ces actions. Les actes finalisés, en effet, rendent compte de la faculté des agents à concevoir un avenir commun. Dans le cadre du développement territorial, cet objectif commun repose sur la valorisation de ressources. (iii) Enfin, elle exprime que le territoire résulte des interactions entre acteurs impliqués dans une démarche collective.

---

<sup>124</sup> Angeon V et Callois J. M. (2005) .Op cit, P.29

<sup>125</sup> Ibidem , PP21-23.

Ces trois points seront successivement évoqués pour la compréhension des logiques du développement local.

### **2.3.1. Des activités et des actions localisées**

A partir de l'idée qui stipule que les principes d'action locale se sont historiquement imposés en réaction aux évolutions économiques. Le mouvement de globalisation, en bouleversant les modes de produire, a induit des transformations des activités productives sans pour autant nier la pertinence des déterminants locaux.

Ces mutations font apparaître un spectre de situations complexes où le territoire demeure un lieu important de recombinaison des tissus industriels et économiques. C'est alors une représentation nouvelle du territoire – englobant tout un ensemble de questions jusqu'alors essentiellement abordées dans le seul cadre des réflexions industrielles (dimension des unités productives, flexibilité, coopération inter-firmes etc.) – qui est proposée. Elle souligne le déplacement des lieux et des unités d'analyse de la croissance, appréhendant le territoire comme forme d'organisation économique efficace. L'exemple des districts industriels et des systèmes productifs locaux (SPL) peut être cité à ce titre. Le succès de ces formes productives localisées réside dans leurs modalités d'organisation marquées par des traditions culturelles (i.e. savoir-faire) véhiculant des valeurs communes, favorisant l'initiative locale et reposant sur des normes de coopération entre agents.

### **2.3.2. Valorisation de ressources territoriales**

Il ressort que les logiques de développement local reposent sur l'adoption, par les acteurs, de stratégies de mise en valeur de ressources territoriales. Le territoire est le lieu de concentration de ressources qui sont, utilisées dans le processus de production et définissent le potentiel d'offre territoriale. Les valoriser constitue un enjeu de taille pour le territoire, car par ce biais, le territoire parvient à différencier ou spécifier son offre, ce qui dans une dynamique de développement est un gage d'avantages concurrentiels.

Les ressources territoriales, peuvent être intentionnellement et socialement construites. Le processus de construction sociale de ressources repose sur des dynamiques d'acteurs. C'est-à-dire sur la capacité des acteurs à révéler, activer, qualifier ou requalifier les ressources dont il est question. Cela suppose que les acteurs s'engagent dans des démarches de coopération. La stratégie de valorisation de ressources peut alors être conçue comme le fruit de la coordination d'acteurs impliqués dans des démarches d'action collective.

### 2.3.3. L'action collective

Le développement local désigne une dynamique d'initiatives locales (privées ou publiques) qui met en mouvement des acteurs. Ces derniers qui se réunissent autour d'un projet – dont le principe de valorisation de ressources est l'essence – font collectivement par ce biais exister le territoire. L'élaboration de projets se concrétise à travers la mobilisation des acteurs autour d'une stratégie commune. Elle trouve sa traduction opérationnelle dans une programmation cohérente d'actions. Le développement local peut être ainsi assimilé à un cadre favorable à l'action collutoriale. Cette cohérence peut elle-même être renforcée et rendue plus efficace par un cadre institutionnel adapté.

## 3. La gouvernance territoriale

La théorie des avantages comparatifs des nations initiée par Ricardo, et l'émergence de la nouvelle théorie relative aux commerce international de Krugman, les travaux de l'économie spatiale et de l'économie géographique ont apporté des explications sur la question de pourquoi certains territoires sont actifs et attractifs alors que d'autres ne le sont pas, pourquoi des activités se concentrent dans une région(ou pays) et non pas dans une autre ? Voire même les questions relatives à la réduction des coûts de transactions et de transport, l'abondance de la matière première et du capital humain dans certaines régions par rapport à d'autres. Ces interrogations étaient le point déterminant qui a poussé certains Etats, par leur politique d'aménagement des territoires, à essayer d'équilibrer entre des régions pauvres et riches, par le développement de certaines activités et leur dotation de moyens nécessaires à leur lancement et à leur réussite.

### 3.1. Essais de définition

Le développement des activités concentrées dans des localisations spécifiques telles les zones d'activités et les zones industrielles, comme le cas de l'Algérie, ou des Systèmes productifs locaux en France voire les districts et les clusters, se révèle une politique déterminante dans le développement à la fois des activités localisées sur un territoire donné.

Dans les pays en voie de développement, le désengagement de l'Etat à partir du plan d'ajustement structurel, la décentralisation de certains domaines apparaissent comme solution pour que chacun individuellement ou collectivement se préoccupe du développement de sa localité, sa ville son village et donc son territoire. C'est ainsi que des inégalités territoriales apparaissent qui sont dues selon Fourcade .C (1994)<sup>126</sup>, suite aux atouts et faiblesses respectifs au regard de l'organisation industrielle et de l'organisation territoriale.

---

<sup>126</sup> Fourcade C (1994) , La production du local. CIHEAM - Options Méditerranéennes.P50

L'auteur distingue deux grandes catégories du « **local** », qui déterminent deux types de stratégies :

- a) Elles sont le fait de territoires ayant comme atout majeur **un bassin d'emploi**, éventuellement une tradition industrielle articulée autour de savoir-faire, la plupart du temps dans des activités de la première ou de la deuxième génération industrielle ; le savoir-faire permet l'introduction d'innovations technologiques, lorsque l'innovation procède par « petits sauts », sans représenter une rupture.
- b) Il s'agit **d'espaces locaux peu coûteux**, adaptés aux besoins des grandes entreprises cherchant la déconcentration des établissements ; ces espaces apparaissent éventuellement ruraux, mais le plus souvent organisés autour de villes petites et moyennes. Filippi .Met Torre A (2004)<sup>127</sup> considèrent que «le dispositif de gouvernance à pour but de faire émerger des règles communes, de les édicter, de les mettre en place, de veiller à leur application éventuellement de les modifier, et de définir et faire appliquer les sanctions en cas de non-respect ».

La gouvernance territoriale(GT) selon Gilly et Perrat (2003)<sup>128</sup> est « comme un processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux....) géographiquement proche en vue de la résolution d'un problème productif ou de la réalisation d'un projet de développement ».

Nous comprenons de cela que le projet de la gouvernance territoriale englobe des acteurs relevant à la fois du champ économique tels les entreprises, du champ institutionnel considérant l'Etat en premier lieu et ses organes, et le champ social où les syndicats, les associations ...etc, occupent une place importante.

Pour Courlet(2008) la gouvernance locale ou territoriale fait référence à la recherche de nouveaux modes d'organisation territoriale. Il s'agit là « d'une conception moderne du management local transcendant les politiques sectorielles. Cette expression qui nous vient des sciences politiques (discipline dans laquelle elle vise les nouvelles formes de gouvernement) souligne le caractère composite du système d'action présidant à l'élaboration des politiques d'aménagement du territoire et de développement économique »<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Filippi M et Torre A (2004), L'organisation en réseau : de l'instauration des règles locales aux actions collectives. In DUPUY C et BURMEISTER A : entreprise et territoire. Les études de la documentation française, Mars. P65

<sup>128</sup> Gilly JP, Leroux I et Wallet F (2004), Gouvernance et proximité. In Ouvrage: économie des proximités par Pecqueur B et Zimmermann J B. Édition Hermès sciences publication . P193

<sup>129</sup> Courlet C (2008), L'économie territoriale. Edition PUG, Grenoble. P89.

Une des caractéristiques de la gouvernance territoriale est le fait qu'elle nécessite l'adhésion de plusieurs parties prenantes, la plus large possible jusqu'aux citoyens de base. Les clivages entre acteurs privés et acteurs publics ainsi qu'entre société civile et Etat, les frontières entre les intérêts privés, particuliers ou visant un bien commun et les intérêts publics ou généraux sont brouillés.

### 3.2. Les composantes de la gouvernance locale

Cinq principales composantes de gouvernance locale ont été identifiées par Zimmermann et Pecqueur dans leur écrit <sup>130</sup>:

- a) **La relation salariale locale** (entre les entreprises et salariés), dont différents types peuvent être repérés en fonction des logiques productives (notamment sectorielles) qui structurent les systèmes productifs locaux ;
- b) **Le mode de coordination entre entreprises**, selon qu'il renvoie principalement à la compétition entre les acteurs, ou au contraire, qu'il relève davantage de relations de partenariat. Ce dernier intègre les formes de coordination hors marché caractérisant par exemple les rapports entre les firmes et centres de recherche ;
- c) **Le mode d'insertion et d'intervention des acteurs publics**, qui diffère selon les espaces productifs locaux en fonction de leur dynamique propre et de leur cohérence d'ensemble. Celles-ci varient selon les particularismes nationaux et le pouvoir de coercition des acteurs publics centraux ;
- d) **Le positionnement de l'espace local au sein de la division spatiale du travail**. Dans un contexte de concurrence/coopération territoriale, celui-ci peut être qualifié à partir d'une analyse en termes de ressources productives spécifiques et génériques, afin de définir le degré d'autonomie de l'espace local par rapport aux logiques économiques globales.
- e) **3.2.5. Le mode d'exercice de la contrainte monétaire et financière sur la trajectoire de développement du système productif local**. Par exemple l'influence différenciée des variations des taux de change sur les territoires selon que leur compétitivité est d'abord fondée sur une logique d'attractivité ou bien sur une logique de compétence.

---

<sup>130</sup> Pecqueur B, Zimmermann JB (2004) .Op Cit , PP196-197

La gouvernance locale, en tant que structure, n'est pas la simple combinaison de ces cinq proximités institutionnelles locales, mais leur combinaison, qui lorsque elle est suffisamment cohérente, permet de générer des régularités socioéconomique locales. Acteurs privés et publics se confrontent dans le projet de la gouvernance territoriale, entendue aussi par la gouvernance locale, où les ressources, les compétences et des activités multiples seront misent à leur disposition et dont la coordination et la coopération pour ce projet relève de leur initiative et leur habilité. Elle prend un développement important de la part tant des auteurs en sciences gestion, qu'en économie géographique ou encore spatiale et en économie en générale. L'intérêt porté à la gouvernance territoriale se trouve à la fois dans le développement des pratiques des entreprises et le développement du territoire où elles sont ancrées.

### 3.3. Les types de la gouvernance territoriale

A travers les différents acteurs participant au développement territorial, tant privés que publics, économiques, sociétaux ou institutionnels, quatre types de gouvernance **ont** été définis par J.P.Gilly et J.Perrat (2003)<sup>131</sup>, nous retrouvons :

- a. **La gouvernance privée** : c'est le cas où un centre de recherche et développement, une association, une firme motrice est l'acteur clé du processus de la coordination<sup>132</sup>. Les acteurs privés impulsent et pilotent les dispositifs selon la nature des acteurs clés. Ce type de gouvernance repose notamment sur l'initiative des dirigeants d'entreprises de partager leurs savoirs et d'impulser des projets territoriaux.
- b. **La gouvernance publique ou institutionnelle** : le processus de coordination est impulsé au premier rang par l'Etat et par le poids des collectivités territoriales administratives, ou encore les centre de recherches publiques. Ils se chargent de la gestion des ressources utilisables par l'ensemble des acteurs économiques. Il s'agit d'un bien collectif ou ni usage d'abus ou exclusion ne sont admis.
- c. **La gouvernance privée- collective** : l'acteur clé ici est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés et impulsent une coordination de leur

<sup>131</sup>Gilly. J.-P et Perrat. J(2003), La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale. Cahiers du GRES (Groupement de Recherches Economiques et Sociales). Cahier n° 2003 – 5, mai 2003.P6

<sup>132</sup>In: Arabi.Kh, Khebaïchi.H et Taleb. H, Gouvernance territoriale et développement local dans la région de Béjaïa . Programme FSP Projet de recherche : les dynamiques d'agglomération des activités productives et la gouvernance territoriale (DAAPGT).P5

stratégie, comme par exemple les chambres de commerce, les syndicats, professionnels, et toute forme de clubs d'opérateurs privés.

- d. La gouvernance mixte ou partenariale :** parce que le système territorial exige la mise en place des structures de partenariat complexes entre acteurs et structures, la gouvernance n'est pas une configuration de coordination strictement économique ou strictement sociopolitique. Dans la réalité, on retrouve le plus souvent des types impurs de gouvernance, correspondant le plus souvent à une association des différentes formes de gouvernance, mais avec une dominante.

Le projet du développement territorial issu grâce à la mise en place d'un partage de pouvoir à travers le mode gouvernance pousse les acteurs à coordonner et à mobiliser leurs cultures, leurs ressources et compétences, générant un apprentissage collectif.

La proximité favorise cette coordination et cet agencement bien que dans certaines situations, les conflits s'intensifient surtout lorsque les acteurs ne perçoivent plus de sens à leurs actions ou que celles-ci leur laissent un goût amer car ils ne faisaient que gérer.

Il s'agit en effet du cas par exemple où la coopération de chaque acteur diffère de l'un à l'autre, ou encore lorsque les moyens mis en place diffèrent en terme de coût d'utilisation. Cela fait objet de la propre initiative de chaque acteur et de son degré de participation au développement économique (par exemple les taxes sur la pollution diffèrent d'un acteur à l'autre, selon les déchets toxique qu'il dégage).

De Munck et Lenoble (1996)<sup>133</sup>, citent aussi le cas où les acteurs économiques " au lieu de se soumettre d'infléchir de transgresser les normes de gouvernance centrales qui s'appliquent à partir du haut de la pyramide hiérarchique administrative, selon des domaines cloisonnées, les acteurs locaux coopèrent pour inventer leurs propres règles collectives, tant sur la manière de procéder de se coordonner, de délibérer que sur les fins des actions locales. Les acteurs suivraient ainsi une "rationalité procédurale" qui pour d'une part évitant les normes à priori préétablies".

Ces divergences en termes de résultats attendues ou encore de moyens mis en œuvre ne laissent pas à part l'importance de la gouvernance territoriale, qui permet au territoire d'apparaître comme un système dynamique organisé. Elle est à l'origine de l'enchevêtrement nécessaire au développement territorial, compromis public/privé, emboîtement local/global,

---

<sup>133</sup>Eme.B (2005), Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire. Revue RECMA 2005/2 N° 296. P3.

intérêts individuels/collectifs<sup>134</sup>. Elle est garant de la pérennité et de la réussite du système territorial puisque, hormis l'articulation entre les proximités géographiques, organisationnelles elle est inscrite dans une logique fonctionnelle.<sup>135</sup>

#### **4. La proximité et son rôle dans la dynamique des relations de l'entreprise et avec son territoire**

L'analyse des relations de l'entreprise avec son territoire permet d'aborder les logiques de proximité. En effet dans la lignée des travaux de l'école de proximité (Gilly et Torre, 2000)<sup>136</sup>, cette dernière permet de replacer l'entreprise dans un contexte d'interaction avec son environnement. Les auteurs identifient trois formes de proximités :

##### **4.1. La proximité géographique**

Elle traite de la séparation nette dans l'espace des acteurs économiques dont les entreprises. Ce type de proximité repose sur la mobilité individuelle pour asseoir les relations et échanger des connaissances tacites. Bien que cette mobilité ne trouve lieu qu'au moment de l'échange des connaissances ou de leur transmission, et ce, du fait de l'importance de la distance. Elle se base sur le voisinage des acteurs dans leur espace de concentration.

Selon A.Rallet et A. Torre, la nécessité d'une relation de face à face pour échanger des connaissances tacites n'implique pas que les individus soient localisés les uns après les autres, mais seulement qu'ils se rencontrent<sup>137</sup>. La proximité géographique est associée ainsi à des formes d'externalités sous le vocable d'économies d'agglomération (localisation, urbanisation), en effet c'est la concentration spatiale qui va créer un lien conscient ou subi entre les agents<sup>138</sup>.

##### **4.2. La proximité organisationnelle**

Il s'agit du rapprochement des acteurs grâce à une proximité dans les méthodes liées à l'activité principale. Selon A.Rallet et A. Torre (2001): « la proximité organisationnelle est la capacité qu'ont les agents de se coordonner en raison des règles de comportement formels ou informels qu'ils acquièrent »<sup>139</sup>. En effet, l'échange ne se limite pas à des connaissances tacites (codifiée) mais relève aussi de la capacité des acteurs (individus, collectif) à mobiliser

<sup>134</sup> Coissard S et Pecqueur B(2007), Op Cit. P10.

<sup>135</sup> Gilly. J.-P, Perrat. J (2003).OpCit .P12.

<sup>136</sup> Colletis G, Gilly GB, et al. (1999), Construction territoriale et dynamiques productives, In REPEC Projet: Proximity Economics.Janvier . P3

<sup>137</sup> Rallet .A et Torre.A (2001), Proximité géographique ou proximité organisationnelles ?une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation. Revue d'économie appliquée. Tome LIV. N° 1 p147-171.P 153.

<sup>138</sup> Pecqueur, JB Zimmermann (2004) .OpCit. P 220

<sup>139</sup> A.Rallet et A.Torre(2001) .Op Cit .P 154

des actifs complémentaires et participant à une activité finalisée et appartiennent à un même espace de rapport tel un groupe et ses filiales, l'Etat et les collectivités locales territoriales, réseaux d'acteurs etc., et de partager des connaissances tacites et non tacites.

Les organisations de ce type de proximité développent une culture technique homogène c'est à dire des façons communes de penser et de résoudre les problèmes productifs<sup>140</sup>. L'apprentissage organisationnel et par interaction voire les compétences relationnelles ainsi que les projets d'innovations sont les plus impulsées dans les relations interentreprises et entre les acteurs en général.

Colletis et Pecqueur (1993) proposent l'analyse des rapports entre les acteurs économiques au travers la notion de systèmes productifs locaux et ce, lorsque la proximité organisationnelle est associée à la proximité géographique, ceci dit une telle situation émerge localement lorsque des relations de complémentarité entre les acteurs existent pour créer des relations effectives qui peuvent être considérés comme des actifs spécifiques au territoire<sup>141</sup>.

Selon Zimmerman J. B. (2008)<sup>142</sup> lorsqu'une jonction des deux proximités géographique et organisationnelle trouve lieu le territoire en résulte.

### **4.3. La proximité institutionnelle**

Elle s'inscrit, dans les liens fortement identitaires qui n'impliquent pas obligatoirement des similitudes organisationnelles ou une proximité géographique. Elle repose plutôt sur l'adhésion des acteurs à des systèmes de valeurs visant à faire aboutir un objectif commun, et ce par l'identification de structure de coordination qui peuvent avoir un aspect formel ou informel mais reconnues par les interlocuteurs concernés<sup>143</sup>. Par conséquent, il relève aussi de la capacité de l'Etat et de ses organes à développer certains espaces, mais aussi sur l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentation des règles d'actions et des modèles de pensées et d'action orientant les comportements collectifs.

La proximité organisationnelle repose pour son fonctionnement sur la proximité institutionnelle, celle-ci qui influe sur la mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs et par conséquent sur l'émergence de régularités de coordination productives localisées<sup>144</sup>.

---

<sup>140</sup> Colletis G, et al.(1999) . Op Cit , P3

<sup>141</sup> Pecqueur B, Zimmermann JB(2004) . Op Cit. P 220

<sup>142</sup> Zimmermann JB(2008) , Le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée. Revue française de gestion. Lavoisier N°184 .P118 .

<sup>143</sup> Coleletis G et Rychen F(2004) , Entreprise et territoires : proximités et développement local .IN économie de proximités. Pecqueur B et Zimmerman JB .Edition Hermès Lavoisier Paris.P220.

<sup>144</sup> Colletis G, et al (1999). Op Cit . P4

Dans ces considérations, le territoire de l'entreprise n'est qu'une composante de l'économie locale à laquelle vient s'ajouter les territoires des acteurs publics qui ont en charge le développement économique de certains périmètres et les territoires d'autres acteurs concernés par le projet de développement local.<sup>145</sup>

## **5. Le développement territorial**

Le développement local dans le contexte actuel dépasse largement l'approche humaniste et sociale et combine l'approche territoriale. Cette combinaison repose sur sa concentration sur la dynamique des acteurs locaux, la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques des Etats. Cette vision met l'accent sur le rôle déterminant de la société civile dans la réduction de l'exclusion sociale par le biais de la création d'entreprises et les initiatives sociales et associatives.<sup>146</sup>

### **5.1. Les types de développement territorial**

En se référant aux trois dimensions de proximité expliquées ci en haut, trois types de développement territorial sont définis par les auteurs <sup>147</sup> :

#### **5.1.1. Le processus d'agglomération**

Il se fonde sur une concentration spatiale d'activités économiques hétérogènes, ne présentant pas à priori des complémentarités. Les économies externes liées aux effets d'échelles des entreprises jouent un rôle important dans cette concentration des activités économiques. La particularité du processus d'agglomération est qu'il produit des effets externes qui ne répondent pas à une logique industrielle forte ou qui ne répondent pas à un mode de coordination spécifique entre les différents agents. La principale coordination entre les acteurs est celle par les prix.

Le processus d'agglomération peut être auto entretenue ou peut relever des politiques publiques, qui se fondent principalement sur des incitations financières à la localisation ou bien à des actions d'aménagement.

#### **5.1.2. Le Processus de Spécialisation**

Il se fonde sur une structure organisationnelle du tissu économique dominée par une activité industrielle ou un produit. Le mot spécialisation a une double signification. D'une part, le processus par lequel le tissu économique se structure est se fonde sur une logique

---

<sup>145</sup>Colletis G, et al (1999). Op Cit . P22

<sup>146</sup> Perret.C ,(2009), Nuclei d'entreprises, Capital social et développement territorial en Algérie ,IREGE.Univesité de Savoie, Réunion du 10.12.2009.P1

<sup>147</sup>Ibidem. P 6

industrielle. D'autre part, la particularité du tissu est établie en favorisant l'émergence, la concentration d'activités liées par leurs caractéristiques productives, organisationnelles et ou de marché. Sont générées par ce processus des externalités technologiques. Le processus de spécialisation peut parvenir d'une volonté privée et publique plus poussée par les liens industriels. En effet, la présence des entreprises appartenant au même secteur d'activité ou produisant le même produit résulte à la fois d'une stratégie publique d'attraction et aussi de différenciation du territoire.

### 5.1.3. Le processus de spécification

Il caractérise un territoire qui dispose d'un mode de coordination entre les agents économiques et qui, outre les effets de proximité organisationnelle, permet une flexibilité dans le déploiement des ressources, des activités et des compétences sans faire éclater le contexte territorial<sup>148</sup>. D'une façon différente des processus d'agglomération et de spécialisation, le processus de spécification repose sur l'existence de structures privées et publiques aptes à internaliser certains effets externes déterminant le développement du tissu économique local.

Il s'agit ici d'une capacité créatrice du tissu qui repose sur la mise en œuvre des stratégies collectives susceptibles d'influencer le devenir économique du territoire, en organisant une souplesse de combinaison de ses ressources et de ses actifs, des moyens à mettre en œuvre.

Certains travaux de recherche ont joint chaque développement territorial au type de proximité approprié, affinant ainsi cet apport pour le domaine. Il résulte de cela, que l'agglomération, renvoie à la proximité géographique, La spécialisation fait référence à la proximité organisationnelle, tandis que la spécification correspond à l'articulation forte des trois types de proximités. En effet, selon les ressources utilisées, le type de proximité présent et la diversité des acteurs engagés par leur coordination, les trois processus (agglomération, spécification, spécialisation) peuvent être attribués aux territoires en fonction de leur dynamique. Une dynamique territoriale est amorcée par le passage d'un mode à un autre selon l'histoire de chaque territoire. La construction territoriale peut prendre trois circuits différents, à savoir :

- A. **De l'agglomération à la Spécialisation** : Le passage de l'agglomération à la spécialisation peut s'opérer de deux manières. Le territoire peut se spécialiser en attirant des entreprises ayant des caractéristiques similaires (activité, produit). Cette attraction peut provenir de la révélation d'une ressource ou d'un actif

<sup>148</sup> Coleletis G et Rychen F(2004) Op Cit P.223.

spécifique au territoire ou peut résulter d'une politique publique de marketing territorial.

- B. De la spécialisation à la spécification** : Le passage d'un mode de développement basé sur la spécialisation à un mode de développement basé sur la spécification s'effectue par une diversification maîtrisée des activités présentes sur le territoire, qui naît d'une volonté de redéploiement des ressources et des actifs spécifiques de la part des acteurs. Elle s'accompagne de l'émergence et de la mise en place de structures de coordination adéquates : clubs, réseaux, ...
- C. De l'agglomération à la spécification** : Le passage de la simple agglomération à la spécification met en jeu deux processus de coordination au niveau local. En premier lieu, tout en préservant la diversité des activités, il s'agit d'utiliser les complémentarités pouvant exister entre elles dans un mode d'organisation de la production. En second lieu, il s'agit de valoriser aussi la diversité des activités pour entretenir des structures qui permettent une flexibilité des choix individuels autour d'un capital spécifique au territoire. Il s'agit ici de construire une proximité institutionnelle afin de permettre un redéploiement de certaines ressources et savoir-faire.<sup>149</sup>

Le passage direct de l'agglomération à la spécification qui est assez rare, car il suppose une certaine cohérence dans la diversification, qui se fait rarement de façon spontanée à ce stade, en résulte en général un certain nombre d'étapes intermédiaires organisées autour de spécialisations ponctuelles, sortes de "routines organisationnelles", qui jouent le rôle d'axes structurants de l'édifice en construction. Ces spécialisations permettent de révéler des axes porteurs pour le développement territorial en les mettant à l'épreuve de la production, de la concurrence et du marché<sup>150</sup>.

La proximité avec ses différentes formes impulse certes la concentration des entreprises autour d'un projet, mais aussi autour d'un projet collectif rentrant dans le cadre de la préoccupation du développement territorial, à travers les normes de gouvernance locales. À la première constatation, pour traiter les rapports entre entreprise et le territoire, il semble nécessaire d'examiner les modalités de congruence entre le projet entrepreneurial d'une firme particulière implantée dans un territoire et le projet d'un développement des différents acteurs sur le territoire concerné<sup>151</sup>. En fait, l'entreprise choisit son territoire et le sélectionne, son

<sup>149</sup> Colleti G, Gilly JP, et al, (1999). Op Cit P9.

<sup>150</sup> Ibidem

<sup>151</sup> Colletis G et Rychen F. Op Cit, (2004). P208

choix porte à la fois sur les infrastructures (réseaux de transport : routiers, ferroviaires, maritime ; aéroport) mais aussi sur les ressources nécessaires à son développement et sa prospérité (capital travail, matière première). Dans ce cas, son choix de localisation ne résulte pas uniquement de la recherche de coûts minimums mais participe aussi au processus visant à modifier la nature de la concurrence<sup>152</sup>. Il résulte aussi selon J.Perrat et J.B.Zimmermann<sup>153</sup> que « l'ancrage de la firme résulte avant tout d'une construction commune territoriale, dans laquelle la firme ait intérêt à s'impliquer d'un apprentissage collectif donné sur la coproduction des ressources ».

Selon la théorie de la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'entreprise intégrant cette démarche de la responsabilité dans ses pratiques managériales se trouve devancée par rapport à d'autres entreprises. Ceci dit, cet acte lui permet d'interagir avec ses parties prenantes dans une perspective sociale, par sa propre volonté, du fait que c'est une nouvelle tendance qui améliore l'accès facile des entreprises à certaines ressources et gagne la confiance des parties prenantes, mais aussi poussée par l'influence des collectivités locales et administratives et celle des parties prenantes en raison de l'impact des activités sur la société en général. Pour Martinet et Reynaud (2003)<sup>154</sup> la légitimité des décisions de l'entreprise est influencée par l'état de l'opinion et les rapports de pouvoir qui la façonnent, afin de légitimer ses actions, l'entreprise va devoir intégrer à sa réflexion sur la création de valeur des enjeux majeurs de la société dont elle fait partie. Pour ce faire elle va élargir son environnement non plus seulement aux acteurs économiques, mais aussi aux autres acteurs non-inscrits dans une démarche économique.

Dans cet ordre d'idée, Alain Touraine<sup>155</sup> distingue deux considérations de l'entreprise envers les parties prenantes, à la fois une organisation mais aussi une institution :

- **Comme une institution** : dans cette considération, l'entreprise est le lieu de confrontation et d'arbitrage entre les forces sociales antagonistes (apporteurs de capital et apporteur du travail) dont l'un finit temporairement par imposer l'essentiel de ses finalités et de ses objectifs aux autres.

---

<sup>152</sup> Le modèle de Hotelling(1929) illustre le cas où la localisation des entreprise est vue comme un élément stratégique qui en limitant le coût de transport des produits, modifie le prix payé au final par le consommateur et par conséquent altère la concurrence sur le marché. In : Gabriel Colletis et Rychen F (2004) Op Cit .P209

<sup>153</sup> Perrat J ,Zimmermann JB(2004) Op Cit . P20

<sup>154</sup> Krupicka A Drevetton B(2005) , Le développement durable ? Une problématique de gestion. AIMS. P12.

<sup>155</sup> Donnadiou G(2005) , Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée (Managing Business in a Global Economy). 6eme congrès européen de science des systèmes, 19-22 septembre 2005. P8

- **Comme organisation :** l'entreprise est considérée comme un agencement de composants matériels et humains ainsi que de procédures permettant d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs.

L'entreprise joue un rôle déterminant dans le développement des relations sous formes de réseaux de relations, qui permet la génération de l'apprentissage individuel et collectif induit par le développement des compétences relationnelles<sup>156</sup>. Elle devient un acteur économique clé pour le développement économique du territoire réalisé à travers l'initiative du dirigeant de l'entreprise qui, par son expérience, ses relations, et sa réputation ,renforce l'image de celle-ci en participant aux projets territoriaux et sociétaux déterminés.

## 5.2. Du développement local au développement territorial

Comme nous l'avons constaté plus haut, le concept de développement local est polysémique en raison de la pluralité des définitions et des considérations qui le cadrent. Afin d'éviter es éventuelles ambiguïtés nous téterons de distinguer le développement territorial du développement local.

Le concept du développement territorial apparait en France vers le milieu des années 1990 pour faire son entrée dans le pays du Maghreb vers les années 2000. Le passage du developpement local au développement territorial d'après Koop et al(2010)<sup>157</sup> dans ces pays peut s'expliquer par (tableau N° 3) :

- L'ouverture des marchés : le champ de vision du developpement local est assis sur un développement économique autocentré. Or, la mondialisation impose avec d'autres échelles.
- Un système de gouvernance élargie à d'autres acteurs : le territoire est revendiqué par une multitude d'acteurs. Les auteurs mettent l'accent sur deux aspects du territoire, le « donné » et le construit. La donnée est issue de l'histoire administrative du pays alors que le second est la résultante de stratégies organisées en vue de résoudre des problèmes bien identifiés.
- La mobilisation de ressources spécifiques : il s'agit d'un processus de valorisation incessant des potentialités et ressources d'un territoire par les acteurs qui le composent. Cette démarche de spécification va permettre de créer des avantages concurrentiels qui vont distinguer ce territoire de ses concurrents.

<sup>156</sup> L'apprentissage organisationnel et les competences relationnelles seront développés dans le chapitre 3.

<sup>157</sup> Koop K, Landel P-A , Pecqueur B, (2010), Pourquoi croire au développement territorial au Maghreb ?une approche critique, Revue EchoGeo, N° 13, P5.

Tableau N°3 : du développement local au développement territorial

Développement local	Développement territorial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des circuits locaux</li> <li>• Identité et échange mono scalaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration dans des marchés de diverses échelles</li> <li>• Identité et échange multi scalaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation de ressources locales en réponse aux besoins locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétitivité (locale, nationale, mondiale)</li> <li>• Par la génération de ressources spécifiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle déterminant de l'Etat dans le dispositif de contractualisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration de nouveaux acteurs dans la gouvernance.</li> </ul>

**Source :** KOOP K, LANDEL P-A, PECQUEUR B, (2010), Pourquoi croire au développement territorial au Maghreb ? une approche critique, Revue EchoGeo, N° 13, P5.

### 5.3. Les voies du développement territorial

L'enclenchement du développement territorial faces aux mutations de l'environnement actuel marqué par la mondialisation des échanges, repose sur certains facteurs<sup>158</sup>. Nous les présentons succinctement :

#### 5.3.1. Passer des souverainetés locales à la construction de projet de territoires

Elle place la coordination au cœur des processus de développement, les acteurs ont une plus ou moins grande capacité à se grouper pour créer leurs propres organisations, règles et normes, face à des problèmes à résoudre localement.

Il y'a lieu selon les auteurs de dissocier ce qui est dénommé « territoires de projets » de « projet de territoire » (voir tableau N°4)

<sup>158</sup> Pecqueur B (1992), Le développement local, mode ou modèle, Syros Alternatives, Paris. P11

**Tableau N°4** : Dissociation entre territoire de projets et projets de territoire

	<b>Territoire de projets</b>	<b>Projet de territoires</b>
<b>Auteurs du projet</b>	partenaires institutionnels extérieurs aux territoires	acteurs du territoire, engagés dans une logique de coordination
<b>Caractéristiques du territoire</b>	Territoires « donnés » par l'histoire et les procédures	Territoires « construits » par les acteurs du territoire
<b>Temporalités</b>	liées à la procédure mise en œuvre	Longues
<b>Ressources mobilisées</b>	mobilisation de ressources génériques et spécifiques au territoire	processus continu de révélation, construction et coordination de ressources spécifiques au territoire
<b>Moyens financiers et humains</b>	dépendants des procédures mobilisées	Stabilisés au travers d'une recherche d'autonomie financière et humaine
<b>Principes de gouvernance</b>	juxtaposition de systèmes de normes issues des partenaires externes	Recherche de coordination de normes externes, voire production de systèmes de normes spécifiques au territoire,

**Source** : Source : Landel PA, Pecqueur B: le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? HAL Id: halshs-01384875 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01384875> Submitted on 20 Oct 2016.P12

Faute de pouvoir se différencier par des domaines d'intervention spécifiques, ou par des volumes financiers significatifs, chaque niveau d'intervention secrète son propre système de normes, qui lui permet de se distinguer de l'autre. Les territoires de projets deviennent ainsi une juxtaposition de normes et de règles, qui limitent leur autonomie. La majorité de leurs énergies est employée à inscrire leurs projets dans ce système de normes, voire à les contourner. Le recours au concept de projet de territoire induit un changement d'optique radical.

Les acteurs du territoire deviennent le sujet du projet, au travers d'un processus de pronominalisation qui mérite d'être explicité. C'est le sens de la dénomination « projet de territoire », qui pose comme hypothèse que le territoire serait doté de suffisamment d'autonomie pour être l'auteur de son propre projet, ce qui passe par une connaissance fine de sa situation, sa capacité à définir une représentation partagée de son devenir et à concevoir puis mettre en œuvre une stratégie lui permettant de relier la situation de départ aux objectifs à atteindre. Le projet ainsi défini s'impose aux partenaires externes, et le territoire acquière une capacité à coordonner des normes qui lui sont externes.

### 5.3.2. Promouvoir une ingénierie territoriale

Le cadre conceptuel du développement territorial s'est traduit par l'affirmation de 4 types de compétences, décomposées en 4 entrées principales : le diagnostic territorial, la prospective, la contractualisation et l'évaluation. Ces quatre champs de métiers sont en cours de développement, au travers de formations universitaires.

Elles s'intègrent dans les organigrammes des collectivités, mais posent d'importantes questions au regard de leur efficacité réelle. L'exhaustivité des diagnostics rend inopérant leurs usages, l'inadéquation entre prospective et diagnostic amène à mettre en œuvre des stratégies inadaptées au regard des moyens mobilisables. Le décalage entre évaluation et action les rend inefficaces. Enfin, les approches développées soulignent la difficulté à traiter deux questions. La plus difficile porte sur les dispositifs participatifs et leur mise en œuvre opérationnelle.

La relation entre élus et techniciens, reste le plus souvent totalement éludée. Elle est pourtant au cœur de nombre de questionnements sur la démocratie locale, et le renforcement des organisations territoriales. Répondre à ces questions amène à interroger les connaissances mobilisées dans le champ du développement territorial. Ces dernières résultent de l'articulation entre des connaissances issues du territoire, des connaissances importées, et des connaissances issues de l'action au travers de dispositifs de capitalisation de l'expérience. Cela nécessite l'affirmation de postures d'articulation entre des acteurs de statuts différenciés, et éloigne celles inscrites dans des dispositifs hiérarchisés. Les travaux de recherche développés sur la révélation et le développement de la ressource territoriale suscitent l'invention d'articulations nouvelles entre ressources et compétences, des territoires et des acteurs. Elle est la condition de l'émergence de l'intelligence collective qui donne corps à des projets territoriaux durables mêlant innovation relationnelle et résultats soutenables.

### 5.3.3. Renforcer l'ancrage territorial des activités

Les travaux sur la ressource territoriale permettent de mobiliser des différenciations spatiales dans des logiques de spécification. Certains les distinguent de la ressource patrimoniale (Landel, Senil, 2015), qui repose sur une différenciation par le temps, en intégrant l'histoire longue des territoires. Celle-ci est faite d'innovations, de développement, de crises, de rupture, de projets, qui produisent des objets patrimoniaux, dont la mobilisation va être utile en temps de crise.

Le projet patrimonial place la coordination au centre des processus de développement, les acteurs ayant une plus ou moins grande capacité à se grouper pour créer leurs propres organisations, règles et normes, face à des problèmes à résoudre localement.

Alors que la ressource territoriale s'appuie sur une coopération interne pour mieux s'insérer dans la compétition externe et répondre à un problème conjoncturel, la ressource patrimoniale vise à dépasser rapidement la compétition interne (la sélection) par une coopération élargie, à la fois interne et externe au territoire, et à fixer une permanence permettant au projet de s'inscrire dans la durée, et de s'ancrer au territoire.

#### 5.3.4. Innover dans les modes d'intervention

De nombreuses innovations sont en mouvement. Sans les citer toutes, on retiendra en premier lieu la question de la créativité notamment en milieu urbain issue des approches de R. Florida (2002). L'acquisition de technologie ne suffit plus, il faut la créativité. En second lieu, on notera la nécessité de reconsidérer le statut de la ressource foncière. Longtemps considérée comme une réserve d'espace dont la gestion relevait de la régulation par le marché, aujourd'hui, le foncier est au cœur des procédures de concertations intercommunales comme le SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale).

Le foncier est l'espace de rapprochement entre aménagement et développement territorial. Enfin, l'apparition de formes de co-construction de solutions à des problèmes collectifs avec des formules inédites comme le « Living Lab »<sup>159</sup> sont observées.

Selon Pecqueur B (2002), le développement territorial se base sur la recherche des ressources propres au territoire lui permettant de se différencier d'autres d'où le principe de la territorialisation qui repose sur la spécification des actifs<sup>160</sup>. Cette spécificité existe pour le fait qu'il est en articulation avec d'autres échelles, c'est-à-dire son ouverture sur l'extérieur. Cette ouverture nécessite que le territoire soit compétitif par l'accès des producteurs locaux à des marchés extérieurs tel avancé par Landal, Pecqueur, (2016)<sup>161</sup>.

Ainsi, le passage du développement local au développement territorial sous-tend une réflexion sur les nouvelles formes de compétitivité (par la spécificité et l'innovation), sur les modalités d'accès au marché mondial globalisé mais aussi sur l'autonomie territoriale<sup>162</sup>.

---

<sup>159</sup> Le « Living Lab » est inventé dans les pays scandinaves il y a une vingtaine d'années et consiste en un processus de rapprochement entre consommateurs ou usagers et producteurs afin de co-définir le produit ou le système de produits les plus pertinents pour résoudre le problème posé. Ce travail de réarticulations entre autorités locales élues et acteurs sociétaux est l'objet d'études menées notamment par les géographes québécois du groupe CRISES (J.L. Klein et Harrisson 2006) sous le vocable de "innovation sociale". Il constitue l'axe majeur de la rénovation de l'action publique locale.

<sup>160</sup> Pecqueur .B (2005), « Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du sud » In ANTHEAUME.B et GIRAUT.F : le territoire est mort, vive les territoires .IRD éditions .Paris 2005.P299

<sup>161</sup> Landel PA, Pecqueur B (2016), Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? P8 Disponible sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs>

<sup>162</sup> Ibidem .

C'est la raison pour laquelle les spécialistes de l'économie territoriale Koop.K, Landel .P.A, et Pecqueur .B, (2010)<sup>163</sup> avancent qu'il semble aujourd'hui préférable de parler du développement territorial plutôt que du développement local puisque le développement territorial ne doit pas être ramené à la seule petite dimension.

Le local tel que nous l'entendons n'est pas localisé, nous lui substituerons donc le terme territorial », ainsi sa caractéristique principale réside sur la façon dont les acteurs se connectent et se coordonnent tout en visant la création de nouvelles ressources spécifiques au territoire au lieu d'utiliser seulement les ressources locales. En fait, c'est grâce à la capacité d'un territoire à se différencier des autres que ce dernier se construira un avantage compétitif basé sur des actifs spécifiques, tel les savoirs non reproductibles autrement qui ne peuvent exister sur un autre territoire ou être imités.

Le rapport firme-territoire, peut être analysé en considérant la capacité ou non des différents acteurs du territoire à créer des coopérations. La nature du partenariat et les formes de gouvernance, leur permettant d'initier des combinaisons de ressources qui soient propres ou de recombinaison différemment ces ressources en cas de choc externe.<sup>164</sup>

Il s'agit d'une participation de l'ensemble à ce projet, car comme le souligne F. Le loup ; L.Moyart et B. Pecqueur (2004)<sup>165</sup>, il ne s'agit pas seulement dans le cadre du développement territorial locale de demander leur avis aux acteurs locaux, mais bien plus fondamentalement de susciter leur adhésion, leur participation et leur implication...l'action sur le développement territorial n'est plus présente comme la seule responsabilité du pouvoir public(local, régional ou étatique )mais comme la résultante d'un processus de coopération et de considération entre de nombreux acteurs et operateurs...».

La définition du territoire, dans ce cadre, est déterminée par l'aspect le considérant comme un construit social, c'est à dire à la fois le cadre et le résultat des stratégies d'acteurs, et pas seulement un réceptacle de l'activité économique<sup>166</sup>.

---

<sup>163</sup> Koop.K, Landel .P.A, et Pecqueur .B, (2010), Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique. Revue EchoGéo.N°13.2010.P5

<sup>164</sup> Arabi.Kh , Khebachi.H Et Taleb. H. Op Cit. P4

<sup>165</sup> Leloup. F ,L. Moyart L et Pecqueur B(2004) , La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale. 4eme journée de la proximité : proximité, réseaux et coordination, 7 et 18 juin 2004.P12.

<sup>166</sup> Perrat et J.B.Zimmermann (2004) ,Op Cit. P17

## Conclusion

La mondialisation des économies a poussé les Etats et leurs institutions à revoir leur rôle et leur logique de développement à travers l'adhésion des acteurs hormis publique dans le projet de développement des régions et du pays. Dans ce cadre, la décentralisation était une des alternatives qui a permis de reconsidérer le développement des régions à travers l'appui sur des initiatives publiques et privées. Ainsi, le territoire devint l'épine dorsale du développement des régions qui abritent des acteurs avec des intérêts divergents. Par ailleurs, la constitution du projet territorial met en avant la dynamique collective des acteurs le constituant, et elle est régulée et coordonnée par les initiatives des acteurs.

Le territoire ne peut se construire et se valoriser et se développer sans la mobilisation des acteurs dans le projet commun. Cet état de fait, se permet de s'être concrétisée grâce à la coordination des acteurs concernés par le projet et par la convergence des forces et des intérêts individuels au profit de l'intérêt commun. Au centre de ce projet de développement et de valorisation des régions dans la perspective du développement local, l'entreprise en tant qu'organisation et institution joue un rôle déterminant à côté des autres parties prenantes.

En effet la valorisation des territoires et leur inscription dans une perspective de développement local et territorial par la suite, nécessite l'engagement des entreprises et ce par leur contribution à la création d'emploi et l'optimisation des ressources territoriales pour une meilleure coordination.

Cette coordination ne peut se réaliser et se concrétiser sans une bonne gouvernance territoriale. Restons dans la logique des relations entre l'entreprise et son territoire, la concrétisation du développement territorial nécessite aussi l'intégration de la dimension territoriale dans la vision managériale des entreprises.

## **Chapitre 3 : Les pratiques de planification et d'animation des Hommes**

## Introduction

La mondialisation des économies et la prolifération des savoir marque le contexte environnementale dont lequel l'entreprise se situe. Dans ce contexte, ce qui permettra à l'entreprise de suivre son développement est cette capacité de se doter d'une vision stratégique. Ceci, qui requiert, la définition des pratiques managériales susceptibles d'assurer un développement pérenne dans un environnement en permanente évolution.

Des défis majeurs sont lancés à l'entreprise tant en interne qu'externe. En interne, ce qui est pertinent pour une entreprise, est de développer ses ressources et ses compétences de base par la mobilisation des moyens matériels et immatériels orientés grâce à une organisation dynamique et flexible, et dont rôle de la variable humaine est prépondérant à la fois en détenant les compétences dont a besoin l'entreprise, mais aussi en les développant. Bien que, la détention et le développement des compétences et des savoirs sont aussi le résultat des relations qu'entretient l'entreprise avec des entités liées à son environnement externe.

Pour ce faire, l'entreprise développe et met en perspectives certaines pratiques managériales qui lui permettent de dépasser la vision classique où l'entreprise était un centre de profit, sa mission principale est d'ordre financier, à une nouvelle vision plus moderne où l'entreprise devient un acteur économique, social voire sociétale. En externe, l'entreprise est ancrée dans son environnement en général et son territoire en particulier avec qui elle interagit, et est considérée comme un acteur clé grâce aux diverses relations qu'elle entretient avec les variables du territoire et sa participation à son développement. L'ensemble de ces pratiques est développé au sein de l'entreprise grâce à la coalition d'individus y participant à son fonctionnement mobilisées en premier lieu par l'entrepreneur qui cherche d'autres issues permettant à son entreprise de se développer, de se pérenniser et d'acquérir un avantage concurrentiel.

Dans le management de l'entreprise, un nombre important de pratiques ont été définis pour asseoir le bon développement de l'entreprise, chacune relève son importance particulière en s'intéressant à un domaine particulier de la gestion de l'entreprise.

Nous ne disposons pas d'une définition des pratiques managériales ayant référence à certains travaux de recherche. Nous allons nous contenter de considérer les pratiques managériales comme le recours de l'entreprise à certains domaines qui vont lui permettre d'asseoir sa gestion, d'atteindre ses buts et ses objectifs et ce, en mobilisant l'ensemble des moyens matériels et immatériels dont elle dispose. L'ensemble de ses pratiques relève du

domaine d'activité de l'entreprise et leur importance varie d'une entreprise à une autre. Certains facteurs dits de contingence, influent sur le développement de ses pratiques, parmi, nous citons : - la taille de l'entreprise, -son âge, -la technologie, -le chiffre d'affaire et la culture d'entreprise. Ce qui est pertinent, est l'intégration des deux dimensions de l'environnement pour bien asseoir l'utilité de ses pratiques. En ce qui a trait à ce présent chapitre, nous avons sélectionné deux pratiques managériales que nous avons jugées pertinentes pour notre travail. Nous citons les pratiques de planification, de veille et de prise de décision, les pratiques de GRH, les pratiques d'innovation et les pratiques de gestion des interfaces feront objet du chapitre suivant.

En effet , le choix est motivé par l'apport théorique riche et les travaux de recherche qui se sont penchés sur des considérations relativement importantes, car certains d'entre eux se sont intéressés à leur émergence (de Vaujany, François-Xavier Coactis, 2007 ), voire à l'une d'entre elles tel les travaux de Mintzberg( 2003) sur la planification stratégique d'une part , et par la suite au rôle prépondérant que jouent les pratiques managériales dans le développement des relations de l'entreprise avec le territoire et son environnement en générale, tels les travaux de Maillat Denis Maillat , Michel Quévit, Lanfranco Senn (éds) (1993),M.Hubet et A.Mamdouch(2003) sur les milieux innovateurs et les réseaux de relations en général .

En ce qui a trait a ce présent chapitre , nous allons aborder dans un premier point , le mécanisme de collecte d'information et son impact sur la prise de décision. Dans ce cadre , nous allons rappeler que la planification d'entreprise notamment stratégique repose pour sa démarche sur la veille stratégique d'une part , et la prise de décision d'autres part .Nous nous intéressons ainsi au rôle que joue la veille stratégique dans l'acquisition des informations utiles pour la prise de décision stratégique et la bonne conduite de l'entreprise.

Dans un 2<sup>ème</sup> point, nous nous intéresserons à la gestion des ressources humaines. Nous nous intéressons aux pratiques d'acquisition des ressources humaines et de leur développement par les actions de formation. Un intérêt particulier est porté à la valorisation des ressources humaines par l'apport de l'approche par les ressources et les compétences. Et de ce fait à l'apprentissage organisationnel avec ses différentes formes , comme mécanisme résultant de la détention et du développement des compétences de l'entreprise, tant en interne qu'en externe grâce aux relations interactives entre l'entreprise et les différents acteurs de son territoire qui permettent par la suite le développement des compétences relationnelles.

## 1. La planification et le système de gestion de l'information

Face à un environnement dynamique, les entreprises définissent des orientations stratégiques afin d'agir et de réagir face à l'incertitude et assurer leur pérennité.

La définition d'une stratégie ou encore de toute action liée au fonctionnement de l'entreprise et leur inscription dans le temps relève de la planification stratégique, qui est l'essor de la réussite ou de l'échec de l'entreprise.

Associée à la stratégie, le concept de la planification prend une autre ampleur. La stratégie est en effet un processus de détermination des objectifs et de fixation des moyens à utiliser en vue de bénéficier d'une situation favorable par rapport aux concurrents. De ce fait, élaborer une stratégie passe indéniablement par un processus de planification et inversement planifier revient à élaborer des stratégies.

La planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision. Il s'agit de planifier en prenant en considération le changement et l'influence de l'environnement de l'entreprise tant interne qu'externe, dans le sens où elle permettra une meilleure implication des managers tout en leur permettant d'apprendre. Dans ce cadre, David Hussey(1983,5),<sup>167</sup> dans son ouvrage ( Truth About Cooperate Planning) écrit qu' un processus de planification aidera les entreprises à obtenir une meilleure implication des managers pour le développement de l'organisation. Cette implication trouve lieu notamment dans leur mobilisation autour du projet de l'entreprise en intégrant les deux dimensions de son environnement interne et externe. Cette intégration est régie grâce à certaines informations permettant à l'entreprise de comprendre voire de bien définir ses orientations stratégiques.

Dans ce cadre, la planification stratégique apparaît comme une fonction à part entière dans les organisations en symbolisant le concept de prévoyance dans des perspectives de prise de décision stratégique et notamment de concevoir un état futur de l'organisation et mettre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants et les décideurs.

Nous synthétisons par dire que "la planification stratégique peut être génératrice d'apprentissage organisationnel, les managers apprennent à s'adapter à un environnement

---

<sup>167</sup>In : Mintzberg, H (2003), Grandeur et décadence de la planification stratégique. Edition Dunod, Janvier 2003.P23.

changeant Geus(1988). Ils changent leurs façons de penser et modifient leurs représentations (Girous et Taylor 1994, Martineau, Claveau et Tannery 1994) »<sup>168</sup>.

Les activités relatives à la planification stratégique nécessite la combinaison des activités de veille stratégique et de la décision stratégique. L'information dans ces deux activités joue un rôle prépondérant dans la détermination des différentes orientations stratégiques, comment les informations sont elles traquées et quels impacts sur la décision stratégique, le territoire peut il être considérée comme fournisseur de l'information ? C'est un ensemble de questions qui guideront notre conception théorique autour de la planification d'entreprise.

### **1.1. La pratique de la veille stratégique et le mécanisme de collecte d'informations stratégique**

Au cours du processus de développement des entreprises, d'importants changements organisationnels trouvent lieu, qu'ils soient relatifs à des mutations de l'environnement interne ou de l'environnement externe. En interagissant, l'écoute de son environnement s'avère une activité pertinente à la fois pour suivre son évolution, mais aussi pour agir sur à travers la prise de prise de décision.

Alors que l'environnement devient une variable d'étude d'une importance reconnue à la fois pour le manager mais aussi pour l'ensemble des membres de l'entreprise, des apports théoriques se sont penchés sur la définition de cet environnement. L'apport de l'économie industrielle devancée par M. Porter(1996) est reconnue et ce, grâce à sa définition des variables pour lesquelles l'organisation doit être vigilante. Il s'agit des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, des nouveaux entrants et enfin des producteurs de substitution. Pour cela, la surveillance de ces variables environnementales est cruciale permettant à la fois de détecter leurs gestes et leurs réactions, d'être très proches de son industrie et de son environnement dans sa globalité afin d'agir et d'anticiper ses mouvements. Dans ce cadre l'utilité, des informations, et de la connaissance acquises ou devront l'être par l'entreprise est exigée, voire reconnue (Hafsi et Toulouse, 1996, Jacob et al, 1997, Nonaka, 1994)<sup>169</sup> et même défendue lui permettant d'agir au moment opportun.

Le mécanisme permettant de traquer des informations qui portent sur l'environnement socio économique est entendu par la veille stratégique.

---

<sup>168</sup> Gomez ML , Construction de connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique . VIIème-AIMS .P7

<sup>169</sup> Brouard F (2000), Que la veille stratégique se lève, faisons le point sur la terminologie et le concept. Congrès ASAC-IFSAM 2000, Canada. P1.

### 1.1.1 Définition, caractéristiques et processus de la veille stratégique

La prolifération des termes employés pour définir la veille stratégique est confuse voire même nombreuses. Elle est nombreuse car autant de terminologies ont été attribuées tel intelligence économique, intelligence environnement, environnement scanning ou encore perception de l'environnement ...etc. Elle est confuse car cette même notion peut être entendue aussi par intelligence économique qui se distingue par leur source d'inspiration<sup>170</sup>. Selon F.Bouard (2000,1)<sup>171</sup> la veille stratégique peut se définir à travers quatre caractéristiques quelle remplit, il s'agit de :

**A. La finalité** : elle correspond à l'objectif poursuivi (Lesca, 1994). Elle est liée à l'action et aux décisions à prendre.

**B. L'objet** : il représente les changements sous observations et analyses. Ces changements peuvent se manifester par des signaux, des évènements, des tendances et des relations (Cartiers, 1998).

**C. Le processus** : celui-ci correspond à la transformation nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis. En effet, l'anticipation des changements requiert d'être à l'écoute de leurs manifestations. Le processus de la veille se conçoit comme une série continue et perpétuelle d'étapes. Celles-ci sont la planification, la collecte l'analyse et la diffusion (Kahaner, 1996).

**D. L'environnement** : il comprend l'ensemble des facteurs qui entourent le cycle de la veille stratégique, qu'il soit externe et relatif à l'environnement macroéconomique et les détenteurs d'enjeux (Aguilar, 1967, Calof, 1997) ou de l'environnement interne correspondant aux ressources, à la culture, aux stratégies, ou encore à la direction et à la structure (Liu, 1998, Jacob et al, 1997).

De ce fait, la veille stratégique est orientée vers la réalisation des objectifs dont la finalité est la prise de décisions bien que pour Amabile(1996)<sup>172</sup>, la conception des systèmes de veille stratégique ne peut plus être associée à l'objectif d'une aide directe à la prise de décision mais plutôt à celui de l'aide à la compréhension, à l'intelligence des situations rencontrées, à celui de l'inspiration des acteurs dans leur environnement.

---

<sup>170</sup> Selon Pateyron (1998) , La veille est d'inspiration universitaire , quant à l'intelligence économique celle-ci est d'inspiration militaire . Cité par BROUARD F (2000, p6) .

<sup>171</sup> Brouard. F (2000) .Op Cit . P6

<sup>172</sup>Amabile S , Les systèmes de veille stratégique : des systèmes pour "comprendre, c'est-à-dire pour faire? Propositions pour une reconception: Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer. 6<sup>ème</sup> AIMS .P2.

Il s'agit aussi de la capacité des membres de l'organisation à réagir face aux turbulences de l'environnement, en alignant leur propre identité sur la conduite des autres, bien qu'ils s'efforcent activement à influencer cette conduite (Weick 1995)<sup>173</sup>.

L'anticipation est une des principales caractéristiques du système de veille stratégique. Il relève de la capacité des membres de l'organisation non seulement à être traquée l'information mais aussi à prévoir des changements futurs qui auront un impact sur le fonctionnement de leur organisation et sur la prise de décision,

En ce qui nous concerne, nous retenons la définition de H. Lesca(2000)<sup>174</sup> pour dire que: « la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment ».

Le processus de la veille stratégique est la conséquence de quatre étapes, et dont sa réussite est la conséquence de la réussite de l'ensemble des étapes. Il s'agit du ciblage, de la traque, de la sélection et enfin de la création du sens<sup>175</sup> :

**1. Le ciblage :** dans les activités du ciblage, l'environnement d'étude de l'entreprise est restreint afin de le mettre sous surveillance .L'équipe chargée de cette activité définit la cible de la veille stratégique en classant ses acteurs par ordre d'importance facilitant ainsi la construction d'une liste indicative des sources d'informations potentiellement intéressantes.

**2.La traque :** cette activité concerne l'ensemble des décisions et des opérations par lesquelles l'entreprise se procure les informations de veille stratégique. Les traqueurs sont plutôt des personnes proches du terrain (commerciaux, acheteurs, techniciens) ou bien proches de certaines sources formelles d'informations (documentalistes, etc.) , ils sont désignés en fonction du ciblage et selon les critères relatifs à leur personne, leur fonction, leur place dans la structure d'organisation, leur facilité d'accès à certaines sources d'informations. Ils constituent un dispositif qui doit être coordonné de manière adéquate.

**3. La sélection :** parmi les informations accessibles ou recueillies ne sont retenues que celles relatives à la veille stratégique. La filtration des documents, l'indication de l'utilité potentielle des informations retenues pour la veille stratégique relèvent de l'activité de sélection.

---

<sup>173</sup> Elmabrouki NM<sup>d</sup>, La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque. XVème AIMS. P9

<sup>174</sup> Lesca H, et Blanco H, Théorie et pratique de la veille : Quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective. Disponible sur <http://veille-strategique.org>. Consulté le 14/04/2017 à 22h00. P8

<sup>175</sup> Ibidem .P 8

**4. La création de sens :** les informations fragmentées et recueillies sont par la suite transformées en informations représentatives et significatives. Elles doivent être effectuées par les membres du comité de direction de manière collective pour favoriser plus de créativité. Cette activité de création de sens doit en effet être vue comme un processus collectif.

En effet, il n'est guère utile pour une entreprise de se baser seulement sur son passé et sur les informations présentes pour agir, mais plutôt anticiper afin de donner des éclairages sur le futur, en utilisant l'information se trouvant dans son environnement interne et fourni par des canaux internes à l'entreprise qui se chargent de la collecter puis de la diffuser, mais aussi qui font appel au marché externe pour se procurer des informations relatives aux marchés concurrentiel, technologique et commercial, voir aussi à l'environnement juridico-politique avec sa réglementation et sa législation.

De ce fait, l'information traquée est considérée pertinente car elle offre à la fois une représentation de l'environnement actuel de l'entreprise mais aussi elle lui permet de se projeter sur le futur par anticipation. La détention de l'information à caractère anticipatif repose sur un processus collectif des personnes, Amabile(1996) insiste sur le rôle que joue le système de veille dans la production des connaissances détenues individuellement mais transmises à l'ensemble grâce à leurs relations, en ce sens que la veille stratégique est un processus transverse à l'entreprise et collectif qui a les attributs d'un processus d'apprentissage et d'intelligence individuelle et collective<sup>176</sup>.

La collecte de l'information peut être source de deux familles d'information : informations formelles et informations informelles.

**1. L'information formelle (entendue aussi par l'information blanche) :** elle est le type d'information qui est publiée sur un support papier, informatique...Etc. Elle est accessible au large public (bien sûr, sous réserve de certaines contraintes définies par son auteur). Ce type d'information peut être détenu à travers les espaces virtuelles (sites internet, blogue de rencontre..) discours, forums, les banques de données, les médias traditionnelles (journaux, magazine et revues).

**2. L'information informelle :** concerne deux types de sources:

**a) L'information informelle grise :** elle est une information informelle étant donné qu'elle n'est pas formalisée. Elle ne trouve pas lieu directement, mais déclenchée au moment de leurs besoins. De ce fait pour l'acquérir, il y a lieu de faire des démarches pour la détention de l'information voulue. L'information informelle est aussi entendue par grise étant

---

<sup>176</sup> Lesca H, et Blanco H .Op Cit P8

donné qu'elle est légale, pouvant être détenue à travers des colloques, des conférences, les salons professionnelles, les centres de ressources...Etc.

**b) L'information informelle noire**, est le type d'information illégale car obtenue par le mécanisme dit de **bouche à oreille**, transmise entre des personnes d'une même entreprise ou des entreprises voir des institutions différentes.

La variable humaine joue un rôle prépondérant à la fois dans la détention de l'information, mais aussi sa mémorisation sous forme de connaissances<sup>177</sup>.

L'information doit être intégrée comme tout autre bien immatériel pour l'outil du travail. Elle est une source collective et une garantie pour la pérennité de l'entreprise. Elle devient utile lorsqu'à tous les niveaux hiérarchiques, et notamment à celui de la décision, elle permet d'élaborer et de mettre en œuvre de façon cohérente les stratégies.

### 1.1.2 Les composantes de la veille stratégique

La veille stratégique est une expression générique qui englobe plusieurs facettes, inégalement appropriées à une entreprise donnée. Parmi ces facettes indiquons la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc. Les caractéristiques des informations concernées sont différentes selon le cas. Elles sont très formalisées et d'accès relativement facile dans le cas de la veille technologique, pour l'aide de laquelle de nombreux logiciels existent. Elles sont beaucoup plus informelles et de sources plus diffuses, dans le cas de la veille concurrentielle ou commerciale. Chaque facette cible un domaine pour compléter la fonction de la veille.

#### A. La veille commerciale

C'est l'activité par laquelle l'entreprise se penche sur la recherche et l'exploitation des informations utiles et viables relatives aux fournisseurs et aux clients. Pour se faire, l'entreprise dispose de plusieurs moyens<sup>178</sup> :

- ✓ Les contrats de benchmarking<sup>179</sup> ;
- ✓ Les différentes techniques d'achat et de vente ;

<sup>177</sup> La connaissance est fondée sur une action ou une décision. Ces connaissances sont des informations qui trouvent lieu dans la mémoire des personnes. Par mémoire Girod(1995) nous fais entendre l'ensemble des compétences associées avec les convictions ainsi que les connaissances tant déclaratives que procédurales, issues des arrangements structurels inter et intra organisationnels .In : El Louadi Md, Tounsi I et Ben Abdelaziz F :Mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information. XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P3

<sup>178</sup> Pateyron .E(1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris. P155.

<sup>179</sup> Le benchmarking, consiste à étudier et à analyser les techniques de gestion, des modes d'organisations des autres entreprises, afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques, pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

- ✓ Les techniques du management de la qualité ;
- ✓ La prospective.

D'après HERMEL<sup>180</sup>, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients sur le long terme. La surveillance et consolidation de la relation clients/entreprise sont déterminantes dans la profitabilité de ce type de relation.

Il y a également le suivi des nouveaux produits proposés par les fournisseurs, procure à l'entreprise des informations relatives aux fournisseurs, concernant le cout, la qualité des services et produits, les délais de livraison...

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients et les fournisseurs de l'entreprise, mais aussi sur ses sous-traitants, elle se charge d'étudier le marché du travail (qualité et prix de la main-œuvre). L'entreprise procure ces informations auprès des enquêtes et des recruteurs professionnels.

### **B. La veille concurrentielle**

Elle se définit comme l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...) <sup>181</sup>.

La veille concurrentielle aide l'entreprise à rechercher et à collecter les informations qui lui permettent d'identifier ses concurrents actuels et potentiels et mieux comprendre leurs forces et faiblesses, leurs objectifs, stratégie, leurs chiffre d'affaires, les crédits, les capitaux propres, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Elle mesure aussi l'intensité de la concurrence des marches(PORTER<sup>182</sup>), mais sa première tâche consiste à déterminer les principaux paramètres contribuant à accroître la concurrence dans un domaine d'activité. Ces paramètres sont liés à <sup>183</sup>:

- ✓ La croissance lente du secteur ;
- ✓ Les couts fixes et les couts de stockage ;
- ✓ La stratégie de diversification des produits ;
- ✓ Les enjeux stratégiques de chaque concurrent ;

---

<sup>180</sup> Hermel L (2001), Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, P13.

<sup>181</sup> La veille stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise », institut innovation informatique pour l'entreprise (3IE), Cedex, Paris, 2001.<http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>

<sup>182</sup> Porter.M a conçu un modèle dit de rivalité élargie qui consiste à analyser l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse repose sur l'étude de 6 forces : le pouvoir des clients et des fournisseurs, les nouveaux entrants, les produits de substitutions et la rivalité entre les concurrents, en intégrant le rôle de l'Etat.

<sup>183</sup> Ribault JM, Maetinet B (1998), La veille technologique, concurrentielle et commerciale, édition d'organisation, Paris. P44.

- ✓ Le suivi des barrières à l'entrée et à la sortie ;
- ✓ La capacité de production ne peut augmenter que par palier important ;
- ✓ Le nombre élevé des concurrents.

La veille concurrentielle est la jonction entre la veille technologique et la veille commerciale : elle est plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents. Elle est plus proche de la veille commerciale si l'on analyse la clientèle du concurrent.

### C. La veille technologique

La veille technologique, parfois appelée veille scientifique et technologique s'intéresse <sup>184</sup>:

- ✓ Aux produits (ou services) ;
- ✓ Aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée ;
- ✓ Au design ;
- ✓ Aux matériaux, aux filières ;
- ✓ Aux procédés de fabrication ;
- ✓ Aux systèmes d'information ;
- ✓ Aux prestations de service dans lesquelles le facteur image est très fort et qui font la transition avec la veille commerciale.

Cette veille technologique s'avère indispensable à l'entreprise, car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents des attentes des clients, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect. Elle sera utilisée de façon défensive pour réagir à des menaces ou de façon offensive lorsque l'entreprise trouvera des signaux annonciateurs d'une évolution et qu'elle est prête à saisir une nouvelle opportunité pour créer un marché ou un nouveau produit.

Selon H. LESCA, l'expression de la veille technologique désigne « les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptible de la concerner dans le futur »<sup>185</sup>.

---

<sup>184</sup> Hermel .L (2001), Op.Cit.P11.

<sup>185</sup> Pateyron E, Op. Cit, P143.

D'après Gérard VERNA et François JAKOBIAK<sup>186</sup>, la pratique de la veille technologique passe par deux étapes : -la première étape est la surveillance de l'environnement qui est focalisée sur les rapports des scientifiques, les articles scientifique, les acquis scientifiques et technologiques, les thèses, licences, les systèmes d'informations et les logiciels, les nouveaux procédés de fabrications, la surveillance des brevets<sup>187</sup> et enfin les nouveaux matériaux ;-la deuxième s'attarde sur l'exploitation des informations obtenues, qui consiste au traitement des informations collectées lors de la première étape. Cette activité est parfois très couteuse pour l'entreprise, mais elle permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques, qui auront des conséquences trop lourdes. Ce qui met la lumière sur l'importance de cette pratique pour l'entreprise.

#### **D. La veille sociétale**

Elle se veut pour mission la prise en considération des affaires sociétales, autrement tout ce qui dépasse l'unique préoccupation sur les actionnaires mais élargie plutôt à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

En effet, la veille sociétale consiste à discerner parmi un certain nombre de changement, comme l'évolution de la démographie, des villes, de la mode, de la qualité de l'environnement, des habitudes de consommation alimentaire...les grandes facteurs qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise.

Etant source et moyens évidents pour collecter les informations, la veille sociétale à pour objectif de se préoccuper des besoins, soucis mais aussi préoccupations des différentes parties prenantes du territoire ou l'entreprise est implantée, voire même de suivre l'évolution du territoire de l'agglomération et pour connaître les attentes et le niveau de vie des citoyens(...)<sup>188</sup>. En agissant de telle elle intègre, comme les autres types de la veille, les informations utiles pour la décision stratégique. Il s'agit de les préparer grâce à une construction personnelle soumise aux influences de l'environnement et grâce à l'apprentissage collectif. En effet, la connaissance détenue par un individu est transmise par un mécanisme volontaire de l'un à l'autre pour se généraliser dans l'ensemble de l'organisation. Les informations traquées ou encore détenues sont transmissibles par un

---

<sup>186</sup> In Verna G, La veille technologique : une ardente nécessité, Laval, Paris disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>

<sup>187</sup> Il confère à un inventeur ou à une entreprise un monopole légal d'exploitation de l'invention, pendant une période de 20 ans et sur un territoire géographique donné.

<sup>188</sup> Hernandez S(2007) , Le management territorial, le renouvellement des modes d'interventions publiques . 16eme colloque international de la revue politique et management public « public nouvelles figures/nouvelles frontières ? ». P22.

mécanisme orienté vers la réalisation de l'objectif commun de l'ensemble. Bien que l'information traquée ne soit pas destinée seulement à prendre des décisions, elle est aussi présente et très utile pour comprendre le fonctionnement de l'organisation dans sa globalité, les modalités de positionnement des individus mais aussi de coordonner les activités.

### E. La veille gouvernementale

La veille dite gouvernementale traite des sujets propres aux institutions et administrations publiques. Ces thèmes peuvent couvrir différents champs d'intérêts et se rapprocher, dans certains cas de ce qui se fait en entreprise. Généralement les thèmes portent sur<sup>189</sup> :

- ✓ Les politiques publiques;
- ✓ Les stratégies gouvernementales;
- ✓ Les plans d'intervention, les programmes;
- ✓ Les lois et règlements;
- ✓ Les analyses et évaluations des politiques ou programmes.

Les organisations peuvent tirer des enseignements de cette pratique, notamment pour l'amélioration de leur propre fonctionnement, mais aussi parce que l'efficacité du cycle de renseignements dépend de la collaboration, avec les pouvoirs publics. Seuls ces derniers sont en effet, capables d'opérer la synthèse des intérêts des différents acteurs, de coordonner leurs activités et stratégies de développement, et de les épauler dans l'acquisition de l'information stratégique et la mise en œuvre des opérations d'influence.

Opter pour un tel ou tel type de veille dépend des besoins de l'entreprise en informations concernant les secteurs prioritaires de l'entreprise, dépendant de sa stratégie. Cependant, la méthodologie de la veille est similaire pour chaque type de veille<sup>190</sup>. Si l'entreprise veille sur l'un des aspects en négligeant d'autres, elle se trouvera dans une situation de veille incomplète. Cela engendra des perturbations dans le fonctionnement de l'entreprise. Ceci dit, il existe une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille. Ce qui a été souligné par RIVELLI .C(2000)<sup>191</sup> par le fait que « Les frontières entre ces facettes de veille sont souvent floues...et elles sont parfois liées) ».

---

<sup>189</sup> « Introduction à la veille et aux notions associées à

l'information ». [http://www.glsreseaux.com/veille\\_strat%C3%A9gique/archives/veillestrat%C3%A9gique.pdf](http://www.glsreseaux.com/veille_strat%C3%A9gique/archives/veillestrat%C3%A9gique.pdf).

<sup>190</sup> Benslimane M (2008), La veille stratégique en entreprise, Rabat-Maroc, acte des 2<sup>ème</sup> Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008. <http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2%C3%A9me-Assises-de-1+.html>

<sup>191</sup> Rivelli . C (2000), L'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents, édition Dunod. P14.

## 1.2. La place des NTIC dans la traque, le traitement et la diffusion des informations

NTIC ou simplement TIC est un concept qui a fait l'objet de plusieurs recherches et définitions. Les nouvelles technologies d'information et de la communication peuvent être définies comme « les instruments permettant d'afficher, traiter, stocker ou transmettre de l'information par des moyens électroniques »<sup>192</sup>.

L'apparition des NTIC dans l'entreprise a rapidement provoqué un éclatement des formes et des processus de production, facilitant le transfert des savoirs et modifiant radicalement l'organisation de l'entreprise, dont les principes pourtant sont bien antérieurs à la révolution numérique. L'essor, que l'on connaît, de la microinformatique, tout d'abord, est à l'origine d'un processus continu d'informatisation des procédures au sein des organisations. Ce phénomène a permis, dans un premier temps, d'automatiser l'administration des dossiers, et dans un second, de prendre en charge la gestion des processus complexes recoupant les différents départements de l'entreprise, ce qui a naturellement débouché sur la phase suivante, à savoir l'entreprise en réseau et la révolution numérique.

L'OCDE insiste plus sur le fait que la technologie facilite le traitement et le transfert de l'information que sur l'information en tant que telle. Ce qui touche de près les activités des entreprises. Ainsi, grâce au développement des TIC, l'accès à l'information devient évident et essentiel. Les entreprises peuvent, grâce aux NTIC d'accéder rapidement à 95% des informations utiles, moyennant un dispositif de veille stratégique. C'est souvent largement suffisant d'autant plus que les 5% restant ne sont pas toujours indispensables<sup>193</sup>. La compétitivité de l'organisation ne se cantonne, donc plus à la détention de l'information, qui suffisait jusqu'alors à acquérir des avantages concurrentiels, mais bien à la vitesse de sa structuration et de sa réutilisation. Et, pour soutenir la croissance économique, les investissements dans les TIC sont devenus indispensables pour asseoir les organisations dans la révolution numérique.

Les développements technologiques qui ont amené l'essor de l'internet, créé comme un « réseau de réseau » dans les années soixante, il avait pour fonction d'optimiser les échanges d'informations entre les centres de défense américains, les centres de recherche et les universités. Par la suite, les réseaux constitutifs de l'internet ont été progressivement

---

<sup>192</sup> Queyras.J(2005), L'intelligence économique territoriale dans un centre d'information du service public : application à la coopération scientifique et universitaire franco-brésilienne », Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université du Sud Toulon-Var Novembre 2005.

<sup>193</sup> : Dahmane, M, Yalaoui, Ratiba, « La veille stratégique dans l'entreprise », cerist 2004, <http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Dahmane.ppt>

transférés aux organisations, l'exploitant de manière à se rapprocher et d'être en contact directe avec son consommateur, et de se situer sur n'importe quel marché.

Il existe de très nombreux services qui peuvent être offerts directement par l'internet, d'une manière générale, l'internet est une source d'information. Il offre en effet, un accès rapide à l'information brute au travers de portails d'information, de moteurs de recherche ou encore d'annuaires.

L'internet est également un moyen de communication qui permet de faciliter la recherche et la dissémination des informations. Il s'agit par ailleurs d'un support essentiel pour faciliter et augmenter, notamment, la rapidité d'échange d'information. De très nombreuses sources d'informations primaires peuvent, finalement, être identifiées et consultées grâce à l'internet.

Aussi, Internet agit comme une passerelle entre l'information et l'utilisateur de l'information. Cette capacité est significative et contribue à réduire les espaces géographiques pour la recherche et la collaboration. Il favorise ainsi le développement d'une intelligence collaborative, permettant aux professionnels, ainsi qu'aux particuliers, de s'organiser au-delà des frontières et d'améliorer, par là même, le capital intellectuel du réseau auquel ils appartiennent. Il contribue finalement à créer un lien virtuel qui offre aux organisations la possibilité de recourir à des moyens d'expertise qui, jusque là, n'étaient pas envisageables et auxquels elles ne pouvaient pas recourir jusqu'alors. Il permet également d'aider les organisations à incorporer des tierces parties dans leur système de gestion de l'information en améliorant l'efficacité de ce système et la diminution des coûts que les modes de communication conventionnelle entraînent.

Aujourd'hui, l'internet doit être implanté dans tous les secteurs, et devrait permettre d'accélérer encore la collecte et les flux d'information et permettre aux entreprises d'être toujours plus concurrentielles.

### **1.3. La décision stratégique**

Les informations traquées par les entreprises offrent dans une certaine mesure une habilité au décideur de s'engager dans un processus relevant d'un engagement en termes de choix sur la détermination et la réalisation de ses objectifs.

Bien que le décideur soit doté d'une rationalité procédurale limitée, il raisonne volontairement sur un ensemble d'informations disponibles sur son environnement, cette rationalité le guide vers un choix voire une solution satisfaisante. Cette limite cognitive du

décideur exige en lui selon Lemoigne (1994)<sup>194</sup>, l'explication des finalités, des buts permettant de trouver en lui-même les critères d'appréciation de ce niveau de satisfaction.

Prendre une décision signifie déterminer un choix préalable, qui est le résultat d'une collecte d'information. Lorsque les informations traquées sont à caractère anticipatif la décision est dite stratégique.

Par décision stratégique, Anastassopoulos et Alii(1985)<sup>195</sup> entendent : « le processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique réelle à une autre ». Elle apparaît tant au niveau individuel qu'au niveau d'un groupe, ou encore au niveau organisationnel. Elle intervient à tout moment, autrement dit, il n'y a pas d'action sans prise de décision, car elle est relative à la fois aux actions portant sur l'environnement interne (recrutement, augmentation des salaires... etc.) de l'organisation, mais aussi sur son environnement externe (nouvelle clientèle, nouveaux marchés, partenariat ...etc.).

Dans cet ordre d'idée, Zimmerman et Pecqueur(2004,)<sup>196</sup> expliquent que « les acteurs construisent leur processus de décision sur la base des informations qu'ils sont susceptibles de collecter dans leur voisinage, lequel n'est pas restreint à une proximité géographique ».

Pour définir l'environnement de l'organisation afin de prendre les décisions nécessaires, le décideur pose comme constante un ensemble de variables, en générale les ressources, les moyens, les métiers(les objectifs) à travers la politique générale, mais il conserve une grande souplesse en ce qui concerne les autres variables<sup>197</sup>. Autrement dit, le décideur est en veille avec ce qui a rapport avec son territoire de voisinage ce que nous considérons dans notre travail comme territoire local d'insertion de l'entreprise, mais aussi le hors territoire soit le hors local. Ainsi les évolutions et l'ensemble de mouvements afférant à ces derniers doivent être inscrites dans la vision stratégique du décideur.

La prise de décision, est le processus par lequel les membres de l'organisation participent et l'aspect territoire avec l'ensemble de ses variables doit être l'objet d'une participation, ce qui permet donc de prendre en considération l'environnement socio économique dans sa globalité avant que les décisions stratégiques ne soient prises et ainsi de justifier les projets découlant de ces décisions. C'est ainsi que le décideur intègre dans le projet de l'entreprise

---

<sup>194</sup> In : Lauriole J(1998), La décision stratégique en action : une perspective socio cognitive. .Edition l'Harmattan, 1998.P25.

<sup>195</sup> In : Attaca M, Said K (2006), Management d'affaires publiques et planification stratégique : quelle(s)synergie(s)possible(s). XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.P9

<sup>196</sup> Pecqueur B. Zimmerman J.B(2004) Op Cit.P22

<sup>197</sup> Gratacap A : Changement organisationnel, et processus de décision : pour une définition et une opérationnalisation du concept d'irréversibilité en management stratégique. XIème AIMS

des décisions relatives aux parties prenantes du territoire qui doit s'accompagner de son évaluation en matière d'irréversibilité, il s'agit en effet d'envisager l'impact de ses choix sur des alternatives futures. Ce degré d'irréversibilité peut le conduire à prendre certaines décisions jugées peut être non optimales, mais seules capables d'offrir de larges alternatives dans le futur<sup>198</sup>.

Au sein de l'entreprise (environnement interne) que nous considérons comme une coalition d'individus avec des intérêts divergents et conflictuels, la décision émerge par le processus par lequel ces conflits peuvent être résolus, soit par le jeu de coalition cherchant ainsi à modifier cette structure de pouvoir de l'information<sup>199</sup>. La prise de décision au sein de l'entreprise ne s'opère donc pas individuellement mais impose la collaboration de la composante humaine qui joue un rôle fondamental dans la collecte de l'information, dans la détention des compétences et ressources nécessaires pour prise de ces décisions. C'est dans ce cadre, que la gestion des ressources humaines trouve son importance dans la gestion et le développement de l'entreprise.

## **2. La gestion des ressources humaines**

La question des ressources humaines et de leur gestion a été un sujet d'une telle envergure qui a suscité et suscite encore autant de travaux qui ont reconnu l'importance de la variable humaine dans la réussite des organisations. C'est ainsi que différentes organisations cherchent à adopter des stratégies d'orientation à travers le management des ressources humaines.

Sans nous attarder sur les différentes définitions attribuées à la GRH, la synthèse de nos lectures nous permet de considérer la GRH comme un ensemble d'activités qui permettent à une entreprise d'acquérir les ressources humaines nécessaires en quantité et en qualité. Cette adéquation repose sur des pratiques d'acquisition des RH, qui repose sur la planification et les activités de recrutement, sur des pratiques de développement grâce aux actions de formation et d'évaluation du personnel, sur des pratiques de conservation grâce aux activités de rémunération, de gestion de carrière et de gestion sociale.

Relativement aux activités dédiées aux RH, différents travaux ont voulu établir le fait que les systèmes de gestion des ressources humaines sont des actifs stratégiques favorisant la performance organisationnelle et la création de valeur (Christopher Maybe, P. Gooderham et

---

<sup>198</sup> Le Boulche G : De l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, Paris5, 6,7juin 2002 .P20

<sup>199</sup> Lauriole J (1998), Op Cit .P28

A. Klarsfeld)<sup>200</sup>. L'approche de la contingence fut parmi les travaux les plus reconnus, elle énonce l'importance de l'adaptation de la gestion des ressources humaines à l'infrastructure du management de l'entreprise et de son alignement avec la stratégie qu'elle poursuit, et aussi sur la configuration structurelle de l'organisation (Schuler et Jackson, 1987)<sup>201</sup>. Alors à quel niveau la gestion des ressources humaines favorisent-elle la performance organisationnelle et de quelle façon intègre-t-elle la variable territoire dans l'alignement stratégique de l'entreprise ?

La réponse à notre interrogation nous guide vers la considération de l'apport de l'approche par les ressources, notamment celle de la RBV (Ressources Based View) étant donné que la variable humaine demeure l'une des ressources les plus importantes dans l'entreprise et l'organisation en général.

### **2.1. La valorisation des compétences : l'apport de l'approche par les ressources**

Penrose(1959) fut le premier à apporter cette considération à la science de gestion. Pour lui, l'entreprise est conçue comme un portefeuille de ressources qui offrent de multiples possibilités productives évolutives et souvent sous employées<sup>202</sup>. En ce sens, que l'entreprise dispose des ressources qui sont mal ou peu valorisées et exploitées.

L'approche RBV (Ressources Based View) propose pour sa part une rupture avec la domination du marché en accordant un rôle privilégié aux ressources internes dans le développement de l'avantage concurrentiel (Barney2002, Dierick et Cool1989, Grant 1991, Koenig 1999, Mohaney et Pandian 1992, Peteraf 1993 et Wernerfelt 1984)<sup>203</sup>, et ce grâce à la mise en œuvre d'une stratégie ressource humaine dynamique et prospective permettant de définir la mission, la vision et les priorités de la fonction ressource humaine (Bomberger et Meshoula, 2000, Hagan, 1996, Lado et Wilson, 1994, Snell et al, 2000)<sup>204</sup>, permettant ainsi de disposer d'un ensemble de connaissances et de compétences.

Dans cette logique, le devenir de l'entreprise repose sur le développement et la valorisation des compétences que détient chaque variable humaine. Ressources et compétences sont les deux notions de base développées pour la réussite des organisations à travers leur potentiel humain.

---

<sup>200</sup> Maybe C. Gooderham.P.Klarsfeld.A (2004), L'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe. 15e congrès annuel de l'AGRH (1er au 4 septembre 2004), Tome 1, Montréal. P477

<sup>201</sup> Ibidem . P480

<sup>202</sup> Maybe C. Gooderham.P.Klarsfeld.A. Op Cit .P3

<sup>203</sup> Ibidem .P2

<sup>204</sup> Ibidem.

Par ressources, Wernefelt(1984) entend les facteurs tangibles et intangibles utilisés de façon semi-permanente par l'entreprise. Les facteurs tangibles comprennent les actifs physiques (équipement locaux, matières premières, produits semi-ouvrés...) les ressources financières, le capital humain, les ressources organisationnelles (structure formelle et informelle, ensemble des mécanismes dédiés à la coordination, à la planification et au contrôle...). Les actifs intangibles comprennent tout ce qui a relation aux droits de propriétés, brevet ainsi que l'information (Grant 1991, Barney 1991)<sup>205</sup>.

Les compétences, quant à elles, désignent la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ces ressources pour accomplir un ensemble d'opérations. Elles sont basées non seulement sur le savoir de l'information (connaissances) mais intègrent les facteurs résultants de ce processus d'apprentissage (savoir faire) les attitudes (savoir être) (T.Durand 1997)<sup>206</sup>.

Bien que l'approche par la RBV énonce l'importance de l'environnement interne de l'entreprise pour se doter des ressources et des compétences, l'entreprise agit et interagit avec les deux dimensions de l'environnement interne et externe. Il s'agit des multiples rapports qu'elle entretient avec les parties prenantes du territoire ou elle se situe, rapports qui sont nécessaires à son bon fonctionnement et qui conditionnent en partie sa performance, en lui permettant de bénéficier d'une meilleure connaissance de ce dernier mais surtout de se doter des ressources et des compétences dont elle est pauvre.

Selon Koenig (1996), les ressources mobilisées par l'entreprise ne se limitent pas à celles qu'elle détient en propre. Elles incluent celles des partenaires que l'entreprise à su rallier à sa cause<sup>207</sup>. A cet effet, le dynamisme de la fonction ressources humaines exige son ouverture à l'environnement externe. En effet la fonction ressources humaines est influencée par ce dernier à travers deux principaux phénomènes.

Le premier est relatif au développement de nouvelles formes d'organisation, et le deuxième à l'utilisation des NTIC par les membres de l'organisation<sup>208</sup>. Le premier phénomène induit une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise, rendant la hiérarchie moins prégnante. Parmi les facteurs nous citons l'internationalisation des entreprises, le développement de nouveaux modes de management, le poids des partenaires

---

<sup>205</sup> Persais E (2001), Le caractère stratégique des compétences relationnelles, in Xème AIMS.P7

<sup>206</sup> Ibidem

<sup>207</sup> Persais E (2001).OpCit .P11

<sup>208</sup> Gunia N (2002), La fonction ressource humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises : impact des nouvelles technologies d'information et de communication. Thèse doctorat en sciences de gestion. Avril 2002 (LIRHE-UMR, CNRS N 5066).P65

sociaux. Quant au deuxième phénomène, il est dû à l'utilisation des NTIC qui aident les services ressources humaines à anticiper et mettre en œuvre les changements nécessaires à sa structuration.

C'est ainsi que défis majeurs sont lancés à la GRH que Cornet (1996)<sup>209</sup> considère qu'ils dépassent largement les domaines de la formation et de la communication, car ils poussent l'entreprise toute entière à une structuration organisationnelle et à la détermination d'une politique de gestion des ressources humaines efficace et efficiente. Dans ce cadre, Roy et Alli estiment que : « les structures organisationnelles et les politiques de GRH, façonnent le positionnement des acteurs face au projet de changement et constituent le contexte d'appropriation de ces technologies »<sup>210</sup>.

Les compétences acquises permettent le développement des capacités organisationnelles et poussent l'entreprise à s'imposer, et pour ce faire, la gestion des ressources humaines a mis aussi en place une gestion dynamique et prospective qui permet de définir « la mission, la vision et les priorités de la fonction ressources humaines » (Ulrich, 1997, p1990)<sup>211</sup>. Cette même perspective n'est pas réaliste sans un minimum de débat, de coordination en faisant participer les acteurs et les membres concernés. Ces derniers qui dans la vie professionnelle avec des valeurs puis en exerçant une activité et en étant en relation avec d'autres individus vont faire apparaître de nouvelles valeurs qui rendent compte du vécu<sup>212</sup>. Schein<sup>213</sup> attribue à cette même valeur entendue par la culture d'entreprise un rôle prépondérant dans la coordination et la mobilisation des acteurs de l'entreprise à la réalisation de ses objectifs.

## 2.2. Les activités d'acquisition, et de développement des RH

La détention des ressources et le développement des compétences demeurent un enjeu stratégique pour la gestion des ressources humaines. Des fonctions internes ont été mises en place afin d'approvisionner l'entreprise en ressources et compétences, les valoriser et les

---

<sup>209</sup> Gunia N(2002). P80

<sup>210</sup> Ibidem

<sup>211</sup> Elakremi A, Saad B (2004), La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure. Dans Actes du Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, tome 3, Montréal, 1527-1550. P4

<sup>212</sup> Kadri Messaid H.A (2006), Les obstacles au développement des ressources humaines les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME/PMI. In ouvrage gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan janvier 2006. P215

<sup>213</sup> Schein définit la culture comme étant *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes.* Cité par Renai Md, La culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication. P8

développer mais aussi de les conserver. En ce qui a trait à notre présent travail nous allons nous contenter de développer les activités de recrutement, et de formation. Le choix de ses deux activités n'exclut pas l'importance des autres activités de GRH, néanmoins le travail conceptuel que nous apportons est adapté au travail empirique. Les trois activités choisies sont plus accessibles au terrain d'étude que les autres activités d'une part, et d'autre part les deux activités sont intimement liées aux autres activités.

### 2.2.1. Les pratiques de recrutement

Il est considéré comme l'ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant <sup>214</sup>. Le recrutement est le premier moment de l'intégration du salarié et il conditionne les autres activités de la GRH. Il a lieu quand un poste vacant apparaît au sein de l'entreprise. La vacance du poste peut être due en raison :

-des besoins liés au développement de l'entreprise qui nécessite la création d'un nouveau poste -Le départ d'un salarié suite à un départ en retraite, au licenciement, ou de démission ou le décès- Le remplacement d'un salarié en congés de maladie, accident de travail, congé de maternité ou encore de mise en disponibilité.

Dans cette activité de recrutement la recherche du candidat adéquat nécessaire au poste vacant est complétée au delà des autres critères notamment celles qui ont trait au contenu du poste lui-même (tâches, activités, horaires, responsabilités...) et le profil du candidat (âge, expérience, qualification...) par la détention des compétences<sup>215</sup>.

Les critères de recrutement diffèrent d'une entreprise à une autre<sup>216</sup>, car pour celles où l'innovation est peu poussée ou encore dont l'activité est récente voire traditionnelle, les critères de recrutement les plus importants sont relatifs aux critères techniques (compétences techniques requises pour le poste, l'expérience professionnelle acquise, niveau et type de formation...). Dans, les entreprises où l'innovation est d'une importance cruciale, elles privilégient les critères liés à la personnalité et au comportement de l'individu tel son autonomie, la capacité à investir et gérer les risques, à s'adapter aux situations nouvelles...etc.

---

<sup>214</sup> Sekiou. L (1986), Gestion du personnel .Edition d'organisation paris. P206

<sup>215</sup> Meignant A(1996), définit la compétence comme un savoir faire opérationnel valide: savoir faire, c'est à dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, valide c'est à dire reconnu par l'environnement. Cité par Dimitri Weiss, dans son ouvrage : Les ressources humaines, édition d'organisation, 1996. P287.

<sup>216</sup> Didierlaurent .S(1998), Analyse de la situation sociale et des politiques des ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus au moins innovantes. Working Paper. Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2. P15

La recherche du profil qui répond aux exigences du poste, relève du marché interne et du marché externe. Le recours au marché interne est important en période de sureffectif conformément aux prescriptions en matière du plan social<sup>217</sup>, alors que le recours au marché externe se fait lorsque le profil exigé ne trouve pas lieu dans le marché interne. C'est dans ces considérations que l'activité de recrutement constitue le moment et le mode central d'interface entre l'entreprise et la société, il intéresse de multiples parties prenantes extérieures<sup>218</sup>

En Algérie la loi 90-11 du 21 avril 1990 relatives aux relations de travail a défini des clauses qui régissent la relation de travail. Dans ces clauses la nature de la relation de travail sont bien identifiées. Deux types de contrat sont distingués :

A. **Le CDI** : contrat a durée indéterminée est ce type de contrat conclu entre les deux parties sans limitation de la durée. L'engagement en CDI est précédé d'une période d'essai. Il peut être rompu par démission, licenciement, ou le départ en retraite.

B. **Le CDD** : le contrat a durée déterminée, est un type de contrat qui ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas qui sont définis dans l'article 12 de la même loi. Cet article stipule que le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus:- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables - lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail,-lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,-lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

### 2.2.2. Les pratiques de formation

La formation est considérée comme une pratique stratégique pour l'entreprise qui lui permet de détenir un facteur clés de succès grâce aux compétences détenues par les employés. Les efforts déployés dans la formation diffèrent d'une entreprise à une autre. Ils sont en effet selon Miles et Snow (1978) de même que Scott(1988) particulièrement élevés dans les entreprises évoluant un contexte d'innovation<sup>219</sup>.

---

<sup>217</sup> Weiss D (1996), Les ressources humaines, édition d'organisation.P64.

<sup>218</sup> Cadin.L, Guerin.F, PigeyrE.F (2007), La gestion des ressources Humaines .3eme Edition Dunod, Paris. P290

<sup>219</sup> Didierlaurent S ,Op Cit . P16

La formation engage d'importants flux monétaires pour sa réalisation. Elle est considérée par certains auteurs tel LeBoterf(1990)<sup>220</sup> comme un investissement dans lequel il y'a risque. Dans la formation, le risque apparaît lorsque les connaissances nécessaires et les compétences exigées pour un poste donné n'ont pas fait objet de développement dans l'action formation. Dans ce cadre, LeBoterf et Meignant(1996)<sup>221</sup>, écrivaient que « les entreprises et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement actuel en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production, développement, et maintenance des compétences », ceci permet à l'entreprise et spécialement à sa variable humaine l'acquisition de certains savoirs susceptibles au développement et l'acquisition de l'avantage concurrentiel. Ces savoirs seront exercés dans les activités de base de l'entreprise selon le domaine appropriés.

### **A. Cadre réglementaire de la formation professionnelle en Algérie**

En Algérie deux modalités de formation ont été définies dans la loi 08-07 du 23 février 2008. Nous distinguons la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue.

**1. La formation professionnelle initiale :** selon l'article 6 et 7 de la Loi n° 08-07 du 16 safar 1429 correspondant au 23 février 2008, portant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnel, la formation professionnelle initiale vise l'acquisition de qualifications pratiques et de connaissances spécifiques nécessaires à l'exercice d'un métier (Art. 6). La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assurer une qualification de base à tout demandeur de formation (Art.7)

**2. La formation professionnelle continue :** Par définition, la formation continue est toute activité ou programme qui, par ses objectifs et ses approches pédagogiques, permet à toute personne, à titre individuel ou association avec une organisation, de réaliser une formation ». Elle regroupe l'ensemble des activités de formation ayant lieu après la fin de la formation initiale. Elle vise à assurer le recyclage des travailleurs et leur perfectionnement (**Art. 8**)

La formation professionnelle continue a pour objectifs :

- De favoriser l'insertion, la réinsertion et la mobilité professionnelles des travailleurs ;
- D'adapter les capacités des travailleurs à l'évolution de la technologie et des métiers.

Cette formation peut s'effectuer sur les lieux de travail et en entreprise (**Art. 9.**)

---

<sup>220</sup> ,Weiss .D (1996) , Op. Cit. P43

<sup>58</sup> Ibidem

En définitif, la GRH fait partie intégrante du mode et de la politique de l'organisation. Grâce à sa dimension stratégique, la GRH contribue à la pérennité et au succès de l'entreprise et permet de créer un avantage concurrentiel fondé grâce à son potentiel humain. La culture fait partie intégrante dans le développement mais aussi la coopération de la variable humaine au projet de l'entreprise et le développement de ses relations avec son territoire. Elle est pour Crozier et Friedberg (1981) « le canal permettant l'animation et l'échange d'informations entre individus d'une même organisation et "un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres"<sup>222</sup>. P.J.Jacques et P.Michaud estiment que la culture « évolue selon les relations sociales qui la créent, la transmettent et la transforment. Elle exprime l'état du lien social dans l'entreprise, elle est aussi l'expression de rapports entre l'entreprise et son environnement »<sup>223</sup>.

### 2.2.3. La GRH territoriale

Dans la définition du lien entre les activités de GRH et territoire deux facteurs conduisent à entrevoir l'intérêt réel pour une entreprise de se « mailler » au territoire afin de bénéficier au mieux de toutes ses ressources : d'une part, le constat des limites des politiques de GRH « intra muros », d'autre part, un attachement confirmé des salariés aux territoires dans lesquels ils sont installés<sup>224</sup>.

**A. Le constat des limites des politiques de GRH « intra muros » :** en ce sens que les politiques GRH au sein des entreprises sont nettement orientées vers les seuls salariés. En effet, la nécessité du dépassement du périmètre juridique naturel de l'entreprise est en effet patente pour les grands domaines d'action de la GRH notamment en ce qui a trait aux activités de l'acquisition des RH, aux activités d'évaluation et de rémunération et aux activités de gestion sociale.

En ce qui concerne l'acquisition des ressources humaines pour certains métiers dits « en tension », des politiques de communication recrutement concertées ou des opérations conjointes entre plusieurs sociétés en est une solution envisageable.

Les entreprises, afin de résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, s'y associent pour identifier et accompagner les personnes qui pourraient être à même d'intégrer leurs

<sup>222</sup> Renai Md, La culture d'entreprise un vecteur essentiel de communication Op Cit .P1

<sup>223</sup> Paris JJ et Michaud P, culture et gouvernance d'entreprise : Influences et interdépendances .P1. Source [www.fse-agire.com](http://www.fse-agire.com).

<sup>224</sup> Le Boulaire M, Dégruel M, Defélix CH, Retour D (2010), Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise » revue Entreprise et personnel n° 288 avril 2010. P 12

structures mais qui rencontrent des difficultés d'insertion. Elles mutualisent ainsi investissement et prise de risques.

Relativement aux activités d'évaluation et de rémunération des ressources humaines, les auteurs<sup>225</sup> avancent l'idée de concertation entre les entreprises qui mettent à disposition des autres entreprises leurs salariés. Cette concertation est défendue surtout dans la situation dans laquelle, un salarié d'une entreprise investit une partie de son temps dans le cadre de projets collaboratifs avec des entreprises hors son entreprise. Dès lors, son évaluation ne peut être complète que si l'employeur tient compte d'une manière ou d'une autre des réalisations faites dans un cadre extérieur.

En matière de régulation sociale, l'entreprise étant de plus en plus « étendue » et en situation de Co-activité sur un site ou un territoire, la nécessité de créer une commission paritaire et de dialogue est très importante.

Pour le développement des ressources humaines, la nécessité de former les salariés à des techniques ou des métiers non pris en charge par les structures de formation existantes conduit de plus en plus d'entreprises, directement ou sous l'égide d'un syndicat professionnel, à coopérer pour développer des cursus de formation.. Par ailleurs, certaines entreprises ont ainsi pleinement intégré la dimension territoriale à leur démarche de gestion des emplois et des compétences et la mobilisation des partenaires locaux pour faciliter l'employabilité externe de ses salariés.

L'entreprise, prise isolément, apparaît comme une aire de jeu à somme nulle, si l'on peut dire, et est en ce sens un terrain d'évolution limité pour les collaborateurs. Les entreprises qui ont identifié leurs métiers sensibles et ont accompagné les réorientations de leurs collaborateurs se sont vite trouvées au pied du mur... Les possibilités, en interne, restent généralement assez limitées, surtout quand il s'agit d'offrir de nouveaux postes sur le même bassin d'emploi.

### **B. Un attachement des collaborateurs à leur territoire**

Les comportements des salariés ou demandeurs d'emploi présents sur un territoire contribuent également à structurer la prise au sérieux de la « question locale » par les entreprises. Les entreprises font de plus en plus le constat que le territoire semble devenir un élément de plus en plus pris en considération dans les choix de vie des salariés. Ces derniers évaluent la qualité de vie et le potentiel offerts par le bassin d'emploi en fonction de sa taille et de ses spécialisations, et optent pour le lieu qui leur offrira le compromis qui leur semblera

---

<sup>225</sup> Le Boulaire M, Dégruel M, Defélix CH, Retour D (2010) Op Cit .P13

le plus acceptable. Une fois qu'ils sont « installés », leur attachement au territoire est fort : ils y sont attachés dans tous les sens du terme.

De plus en plus d'entreprises, notamment par le biais de leurs recruteurs, évoquent le fait que leurs collaborateurs, même à des niveaux de responsabilités importantes, sont de moins en moins mobiles. Deux raisons sont généralement mises en avant : d'une part, le fait que désormais dans les couples, hommes et femmes travaillent et ne veulent pas sacrifier leur carrière ; d'autre part, les salariés sont de plus en plus soucieux de préserver leur qualité de vie personnelle et n'abandonnent pas sans raison la vie qu'ils se sont construite dans un lieu où souvent ils ont acheté leur logement (un des premiers freins à la mobilité) et développé une vie sociale. Cette nouvelle donne pousse aujourd'hui les entreprises à s'adapter et à repenser les possibilités de mobilités professionnelles en conséquence. De plus, le territoire est riche de ses ressources territoriales, en effet, aux inputs classiques que sont le capital, le travail et la matière première, viennent se combiner les apprentissages cognitifs accumulés localement, de la culture, de la formation spécifique... » .

### **2.3. La place de l'apprentissage dans les activités d'animation des Hommes**

Il paraît évident que la réussite des entreprises dans cette nouvelle tendance économique ne se limite pas à leur seule possibilité de définir des stratégies leur permettant de se développer et de se pérenniser et donc de faire face à la concurrence. En effet, le développement des compétences et l'acquisition de certaines ressources dites stratégiques demeurent un des facteurs clé de succès qui permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel durable en reposant sur l'apprentissage qui apparaît comme un moteur de développement. Il peut être acquis au fur et à mesure par les membres de l'organisation et aussi grâce aux différentes relations qu'ils entretiennent entre eux et avec les autres parties prenantes.

#### **2.3.1. Définition et typologies de l'apprentissage organisationnel**

##### **A. Définition et caractéristiques**

L'innovation requiert des compétences et des connaissances que l'entreprise doit combiner, coordonner et agencer, lorsqu'elle les détient, mais elle doit chercher à en acquérir lorsqu'elle est pauvre en elles. La détention de certaines compétences et connaissances réside en effet dans la variable humaine et de sa capacité à développer un apprentissage organisationnel.

Le concept d'apprentissage organisationnel a été introduit pour la première fois par H.Simon et ce dans le cadre de ses recherches sur la résolution des problèmes et de la prise de

décision. Il construit à cet effet une théorie de l'apprentissage reposant sur une conception de l'individu et de l'organisation.

Les firmes apprennent le long de leur parcours et les hommes constituant l'organisation ont toujours été confronté à des situations similaires relatives à leur mode de travail (même procédé de production, même panne de machines.. etc.), à leur mode de gestion et d'organisation, au même type de décisions, leur permettant d'être plus flexible et plus performant.

Ainsi, confrontés aux mêmes situations, cela leur permet la concrétisation d'un apprentissage qui peut être imputé à de nombreux facteurs tels : la standardisation des procédures, la simplification des tâches et des produits, l'amélioration des compétences individuelles ....etc<sup>226</sup>.

Le concept de routines est en fait au cœur du comportement des firmes, Loilier et Tellier(1999) , définissent les routines comme "un stock de réponses possibles à des activités plus ou moins répétitives" , et complètent cette même définition par le fait que " la firme évolutionniste s'apparente sous un angle organisationnel d'un portefeuille de réponses possibles matérialisé par des routines, à un portefeuille d'un ensemble d'apprentissage qui permettent la combinaison et la consolidation des réponses individuelles des différents acteurs de l'organisation »<sup>227</sup> .

A.D Chandler<sup>228</sup> soutient que la constitution des capacités, aptitudes ou encore compétences organisationnelles s'opère à travers un processus d'apprentissage au niveau des routines développées par l'organisation .Il distingue trois types : des routines fonctionnelles qui sont développées au sein des différentes fonctions de l'organisation ; des routines acquises dans la coordination inter-firmes ; et enfin des routines développées dans les activités stratégiques ;

Etant en permanente évolution, les routines générées par les membres de l'organisation ne sont pas statiques. Elles se développent et s'approprient d'autres caractéristiques les rendant plus importantes. Elles sont dynamiques et suivent l'évolution de l'environnement dans lequel l'entreprise se situe. Pour Lazaric (1995)<sup>229</sup> « toutes les routines ne se réduisent pas à

---

<sup>226</sup> Koenig G (1996), Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages .édition Nathan septembre. P309

<sup>227</sup> Loilier.T, Tellier.T (1999), Gestion de l'innovation. Édition management .Octobre 1999. P12

<sup>228</sup> In : Hamdouch A et Maman C (1995), les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-organisationnel. In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica, Janvier 1995. p46-47.

<sup>229</sup> Lazaric N (1995), Apprentissage organisationnel et accords Inter -firmes : le cas de la relation utilisateur /producteur .In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .Edition Economica, Janvier 1995.P136

l'imitation du comportement passé. Elles peuvent aussi s'adapter aux aléas de l'environnement et se renouveler face à des perturbations ».

Les organisations qui génèrent grâce à leur potentiel humain des routines, sont celles aussi qui les adoptent grâce à leur capacité de mémorisation, leur permettent de refaire quelle que soit la tâche autant de fois, minimisant les coûts relatifs au temps, aux déchets, ...etc. et améliorant à la fois la production et la productivité. Le concept de mémorisation est au cœur des routines organisationnelles et grâce à elles, le processus d'apprentissage en résulte.

La mémorisation représente l'expérience accumulée grâce à des savoirs qui se manifestent par l'existence des routines et leur interprétation à travers des actions organisationnelles précises<sup>230</sup>. L'apprentissage résulte comme on l'a souligné grâce à la compétence humaine, et opère tant individuellement que collectivement. Pour C. Le Bas (1993)<sup>231</sup>, « l'apprentissage est avant tout, le résultat de l'ensemble des connaissances, des capacités et de mémorisation des individus au sein de l'organisation ». Hamdouch et C. Maman soutiennent cette même idée en la complétant par le fait que l'apprentissage individuel concerne les hommes dans leurs activités sociales et en particulier dans leur activités économiques, s'il est indubitablement un phénomène dont l'agent individuel est le support, il s'incruste également dans les organisations, c'est à dire dans les formes institutionnelles que prennent les rapports économiques et sociaux des agents<sup>232</sup>.

Cette définition de l'apprentissage à travers sa dimension individuelle amène à d'autres domaines institutionnels et sociaux. Elle dépasse de ce fait les seules interactions individuelles à d'autres dimensions plus vastes. Étant en permanent confrontation avec son environnement externe, l'apprentissage individuel élargit sa dimension au collectif et on entend ainsi parler de l'apprentissage collectif résultat de l'apprentissage individuel.

Pour J. Mélèse (1979)<sup>233</sup> l'apprentissage collectif est d'apprendre à être un acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs : c'est acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs.....l'apprentissage collectif est donc par nature systémique au sens que c'est un processus d'interaction entre différents projets individuels différentes connaissances, contraintes influences.

<sup>230</sup> Lazaric N (1995), .P.142

<sup>231</sup> In : Gomez ML , OP Cit . P7

<sup>232</sup> Hamdouch A, Maman C (1995), Op Cit . P43

<sup>233</sup> Melèse J (1990), Approche systémique des organisations , Édition d'organisation. P108

A partir de ces diverses considérations, qui sont parties pour annoncer que l'apprentissage organisationnelle est lié à des routines organisationnelles acquises par les individus d'une part, et il opère au niveau individuel et collectif d'autres part, nous retenons la définition de Dosi et al (1990)<sup>234</sup> pour dire que « l'apprentissage est un processus fondé sur la répétition et l'expérimentation, qui permet l'augmentation de la productivité de l'entreprise et l'identification de nouvelles opportunités de production ». L'apprentissage organisationnel qui repose sur les routines, les connaissances et leur mémorisation nous amène à considérer un autre aspect relatif à la capacité de la ressource humaine à détenir et générer des compétences rendant selon Luigi Marengo (1995)<sup>235</sup> « chaque firme différente des autres même si elle s'opère dans le même secteur et avec des technologies similaires ».

### **B. Les typologies de l'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel s'opère à travers trois types<sup>236</sup>. Il s'agit de l'apprentissage par l'interaction (Learning by interacting) qui est mis en avant par les travaux de Lundvall (1992,1997a, 1997b), de l'apprentissage par la pratique (le Learning by doing) avancé par Arrow (1962) et enfin de l'apprentissage par utilisation (Learning by using) avancé par Rosenberg(1982).

**1. L'apprentissage par la pratique :** il stipule que les acteurs économiques individuellement et collectivement améliorent leurs expériences, leurs qualifications et leurs compétences en utilisant de plus en plus de machines et de technologies productives (Arrow1962)<sup>237</sup>. Il s'agit des différentes techniques de production que l'habileté humaine maîtrise et qui permet de se fait de développer un apprentissage au sein de l'organisation.

**2. L'apprentissage** quant à lui est aussi relatif à **l'utilisation**. Rosenberg soutient que les travailleurs améliorent leurs habilités à innover en se débarrassant des comportements passifs de « **spectateurs** » et en s'impliquant directement dans la manipulation des technologies de pointes. C'est ainsi qu'à travers l'apprentissage, l'innovation prend un essor de développement très important. En effet, l'utilisation et la maîtrise des technologies de pointe voire la connaissance des outils de production ou encore le travail sérieux des hommes, permettent le développement de l'innovation mais aussi des compétences tant individuelles que collectives et surtout le développement de l'apprentissage organisationnel.

<sup>234</sup> Loiliet.T, Tellier.T, Op Cit. P47

<sup>235</sup> Lazaric N (1995) Op Cit.

<sup>236</sup> Lamari.M, Landry.R ET Amara .N : Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir des données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière Appalaches .P60

<sup>237</sup> Ibidem

Rendant l'entreprise plus performante et plus flexible, l'apprentissage s'opère en deux niveaux. Le premier ait lieu lorsqu'à une erreur donnée sa correction consiste à modifier le comportement, et ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle. Le deuxième compte à lui, conduit un individu à médire même s'il prétend qu'il n'en a pas l'intention, il est l'apprentissage en double boucle (ARGYRIS ET SCHON, 1974)<sup>238</sup>.

Cook et Yanow(1996 ;438) définissent l'apprentissage organisationnel comme étant : “ The capacity f an organization to learn how it do what it does, where what it learns is possessed not by individual members of the organization but by the aggregate itself. That is when a group acquires the know-how associated with its ability to carry out its collective activities that constitutes organizational learning.”<sup>239</sup>.

En étant en interaction avec les acteurs de son territoire, l'apprentissage organisationnel peut aussi être acquis grâce aux différentes interactions de la variable humaine avec les autres variables du territoire. D'autres types d'apprentissage résultent à la fois d'un mécanisme développant l'apprentissage organisationnel mais aussi d'une forme d'apprentissage liée aux relations qu'entretient l'entreprise avec son territoire.

### **3. L'apprentissage par interaction ((Le learning interactif)**

Ce type d'apprentissage selon Lundvall est relatif aux différentes interactions qui lient l'entreprise à son environnement en sa globalité et son territoire et ses parties prenantes principalement. L'apprentissage par interaction décrit la façon dont laquelle les relations de l'entreprise avec les variables du territoire sont définît et la manière aussi dont laquelle des fonctions et des activités sont mises pour développer un projet commun.

Dans leurs travaux, Maillat et Kebir (1993;436)<sup>240</sup> définissent ce type d'apprentissage par le processus d'interaction par lequel les connaissances nécessaires à la bonne marche du système productif sont détenues individuellement par l'ensemble des acteurs (individus, firmes, institutions) sont intégrées et mises en commun. Ces interactions s'établissent entre les acteurs lors de la coordination des activités productives ou lors de la mise en œuvre du processus d'innovation (à travers le partage d'expériences, la transmission de l'information...etc.).

---

<sup>238</sup> Argyris Ch (2004), *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Édition Dunod .Mai 2004. P67.

<sup>239</sup> Toress Blay .O (2004), *Économie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie*. 2eme édition economica.P276.

<sup>240</sup> Maillat D et Kebir L (1999) *Op Cit* . P439

Dans ces interactions, les relations sont plutôt orientées pour le développement d'un projet d'innovation, de recherche et développement ou simplement le partage des connaissances et autres mesures permettant à la fois le développement de l'entreprise et celui du territoire.

Les relations qui font asseoir un échange d'informations, de connaissances et des savoirs permettent des coopérations ainsi que les autres modes reliant l'entreprise à son territoire peuvent se résumer par ce qu'on entend les compétences relationnelles.

#### **2.4. Les compétences relationnelles**

La globalisation et la mondialisation poussent les entreprises à chercher d'autres possibilités de se doter d'un apprentissage externe, à travers les relations individuelles et organisationnelles qu'établissent les membres de l'organisation avec les membres des autres organisations. Cet état de fait permet le partage de connaissances et le développement des compétences basé sur l'établissement des compétences dites relationnelles qui permettent à l'entreprise de nouer des relations de coopération entre elle et les autres parties prenantes. En raison du rôle stratégique que joue cette coopération dans les relations inter firmes, la dynamique concurrentielle des firmes cherche à former dans ce cadre les coalitions et les réseaux les plus puissants. Selon Combes (2002)<sup>241</sup> « il revient aux compétences organisationnelles d'assurer la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et des flux matériels, de transmettre les principes d'actions aux salariés, et donc d'assurer leur coordination, de gérer l'espace, le temps et les réseaux ». Il s'agit ici d'une forme avantageuse pour l'entreprise, qui peut être détenue à travers son capital humain. En effet, l'établissement des compétences relationnelles (organisationnelles) repose sur la capacité de tous les membres de l'entreprise à entretenir des relations durables avec l'ensemble des partenaires.

L'entreprise cherchant à acquérir un avantage concurrentiel fait recours à son environnement externe pour détenir certaines compétences et certaines ressources dont elle est pauvre. Selon Koenig(1996)<sup>242</sup>, les ressources mobilisées par l'entreprise ne se limitent pas à celles que l'entreprise a su rallier à sa cause, ou tout simplement parce qu'elle veut s'imposer en tant qu'entreprise sociétale<sup>243</sup>. Elle tisse des relations très étroites avec les entreprises du territoire et avec les autres parties prenantes de ce dernier.

---

<sup>241</sup> Segal .E (2005), Les compétences relationnelles en question. Les cahiers d'Evry. 2005.P77

<sup>242</sup> Persais. E (2001). Le caractère stratégique des compétences relationnelles. X<sup>ième</sup> 13-14-15 juin 2001.P10

<sup>243</sup> C'est à dire se préoccuper de la société en générales, ses besoins, soucis ...etc .

Nous retenons la définition d'Éric Persais (2001)<sup>244</sup> pour dire que « la compétence relationnelle est la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement » Pout T.Durand : « le stratège doit être en mesure de détecter qui sont les acteurs clés (savoir qui) quelles sont leurs attentes (savoir quoi) et quel sera l'intérêt pour l'entreprise de renforcer positivement ses liens avec eux (savoir pourquoi) ». L'acteur clé de l'environnement, pour nous, est l'ensemble des parties prenantes avec qui l'entreprise développe ses relations, car elles sont parties intégrante dans son fonctionnement et son management.

Les compétences relationnelles résultent de la mobilisation, de la volonté mais aussi de l'engagement lui-même des parties. Cet engagement doit être adopté par les membres de l'organisation, et devra avoir lieu grâce à « une reconnaissance du sommet stratégique de l'intérêt pour l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur et de renforcer ses liens avec les acteurs susceptibles d'influencer significativement son développement »<sup>245</sup>.

Ces relations prennent la forme d'un échange de ressources, de compétences, des savoirs et des connaissances, et doivent se reposer sur la confiance<sup>246</sup> qui leur permet, au-delà de la consolidation des relations entre les entreprises, la constitution d'un actif spécifique<sup>247</sup>.

En effet, la confiance est interprétée comme un cas particulier d'un actif spécifique intangible qui résulte de l'accumulation des comportements passés et qui est valorisable en soi parce qu'il permet de faciliter les échanges futurs<sup>248</sup>.

Les compétences relationnelles jouent un rôle primordial dans le développement des relations entre les diverses entreprises et les parties prenantes du territoire. Elles facilitent l'intégration de l'entreprise au sein de son territoire et permettent l'échange tant d'informations, de connaissances ou encore de savoirs pour la réussite de celle-ci. Elles sont au cœur des dynamiques des entreprises et celles des territoires.

---

<sup>244</sup> Persais E (2001). Op Cit . P11.

<sup>245</sup> Persais E (2001). Op Cit . P11.

<sup>246</sup> Pour Thorelli B (1986), la confiance entre la firme A envers la firme B, est l'hypothèse de la part de A que si ,A ou B rencontrait des difficultés dans la réalisation de ses obligations contractuelles, alors B se comporterait comme si les ressources de A étaient à sa disposition .Cité par Wolff Sandrine : Accords inter entreprises , apprentissage et flexibilité dans le secteur des télécommunications .in ouvrage coordonné par Lazaric. N et Monnier Jean Marie: coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica, Janvier 1995.p118

<sup>247</sup> Pour Williamson O , un actif est dit hautement spécifique lorsqu'il peut être reconverti à d'autres usages ou d'autres utilisateurs sans perte de valeur productive . In : Wolff .Op Cit .p117

<sup>248</sup> Ibidem P118.

Les interactions qui résultent des relations entre les diverses entreprises installées sur un territoire donné génèrent une mutualité et une forme de regroupement de leurs relations sous forme de coalition et de réseau qui permet le transfert et l'acquisition des savoirs et des compétences pour stimuler le développement des projets d'innovation.

### **Conclusion**

Sans nier l'important rôle des autres pratiques managériales non développées dans le présent chapitre, nous avons constaté que les pratiques de planification, de veille stratégique et de décision sont des pratiques, qui par leur importance permettent l'interaction de l'entreprise avec les parties prenantes du territoire. En effet, les entreprises œuvrent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une concurrence accrue, une mondialisation des échanges et le développement des nouvelles technologies d'informations et de communication ce qui accélère les flux d'information.

Delors, la survie des entreprises passe avant tout, par leur capacité à concilier les flux d'information avec les objectifs stratégiques. C'est ainsi, que l'action de surveiller son environnement est devenue primordiale pour les dirigeants. Il est a constaté que l'information est le matériau de base de la pratique de veille stratégique et le facteur clé de succès des entreprises. Ce qui laisse ces dernières à la recherche permanente des différentes informations, qui peuvent affecter directement ou indirectement leur devenir, ainsi que la structure de leur territoire. En ce sens, l'impératif recours des entreprises à leur territoire de localisation pour se doter des informations utiles à la prise de décision, est plus que reconnu pour la prise de décision. Cet état de fait, se traduit par l'analyse puis l'intégration des attentes, besoins et soucis des parties prenantes.

Entres autre, le territoire semble devenir un élément de plus en plus pris en considération dans les pratiques de GRH. Il est reconnu que dans les choix de vie des salariés par exemple ces derniers, même à des niveaux de responsabilités importants, évaluent la qualité de vie et le potentiel offerts par le bassin d'emploi et optent pour le lieu qui leur offrira le compromis qui leur semblera le plus acceptable, ce dont les recruteurs doivent aujourd'hui tenir compte<sup>249</sup>.

La GRH semble un des levier les plus pertinents pour présenter la participation de l'entreprise dans le développement du territoire et ce, par la création de l'emploi. Elle marque aussi un point important et imposé, car sa création d'emploi s'opère par le recrutement de la

---

<sup>249</sup> Defélix C, Dégruel M, Le Boulaire M et Didier (2013), Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? Retour Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2013/1 N° 59 | pages 120 à 138 ISSN 1768-5958. P123

main œuvre disponible sur le territoire local, générant ainsi flexibilité du travail et participation à la réduction du taux de chômage.

## **Chapitre 4 : Les pratiques d'innovation et de gestion des interfaces**

## Introduction

Le présent chapitre s'intéresse au management de l'innovation et la gestion des interfaces. Dans un premier lieu, nous développerons les aspects théoriques liés au management de l'innovation. Dans ce cadre, nous allons nous focaliser à la fois le management technologique en rapportant son importance, mais surtout la façon dont l'entreprise intègre la variable territoire. En ce sens, nous partons de l'idée selon cette pratique est déclenchée en interne et en externe de l'entreprise. Lorsqu'elle se déclenche l'ensemble des autres pratiques développées trouvent leur importance, notamment l'apprentissage organisationnel qui déteint par la variable humaine et les compétences relationnelles. Ce qui se justifie par le développement des pratiques d'innovation dites de responsable et de sociales.

Dans un deuxième lieu, nous nous intéressons à la gestion des interfaces. Dans un premier temps, nous présentons l'approche par les milieux innovateurs qui est un apport de base qui interpelle le rôle des pratiques managériales notamment l'apprentissage et l'innovation dans le développement territorial. Ensuite, nous généralisons les relations de l'entreprise avec les acteurs de son territoire en rapportant les travaux sur les réseaux de relations.

### 1. L'innovation : concept vaste et ambiguë

Tenter de définir l'innovation s'avère difficile, vu qu'il est un concept polysémique, c'est-à-dire qui peut prendre plusieurs sens selon le contexte dans lequel il est utilisé. En effet, nous pouvons trouver l'innovation sous plusieurs formes : un nouvel objet matériel, une nouvelle pratique, ou une nouvelle idée. Toutefois, cette polysémie du terme n'a pas empêché l'instauration d'un certain consensus, consistant à dire qu'en matière de définition appliquée à l'économie/gestion, Schumpeter fait figure de pionnier et de chef de file. À ses côtés un bon nombre de théoriciens en science de gestion s'accordent à dire que l'innovation est à la fois un processus et un résultat.<sup>249</sup>

Dans son ouvrage « The theory of economic development » J.Schumpeter<sup>250</sup> considérait l'innovation comme étant l'introduction réussie sur un marché d'un nouveau produit, d'une

---

<sup>249</sup> L'innovation est un mot d'origine latine «innovare», composé de préfixe «in» qui signifie mouvement vers l'intérieur (processus) et de suffixe «novare» de la racine «novus» dans le sens de nouveau, de changer.

nouvelle méthode de production (processus) ou d'un nouveau modèle d'organisation. Loilier et Tellier (1999)<sup>251</sup>, de leur part, définissent l'innovation comme « un processus de création de nouveautés sur les prestations offertes par l'entreprise et/ou ses procédés de production ».

Selon le manuel d'OSLO<sup>252</sup>, l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien matériel ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. De cette définition, trois formes de nouveautés sont à distinguer ; pour l'entreprise, pour le marché et pour le monde. Selon le même manuel elle recouvre des innovations scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières, commerciales qui mènent ou tendent vers la mise en œuvre des innovations.

L'innovation technologique de produit, désigne la mise au point /commercialisation sur le marché d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. L'innovation technologique de procédé désigne la mise au point /et adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées<sup>253</sup>.

Pour ce qui est de notre travail, nous empruntons la définition de Rogers pour qui l'innovation est, « est une pratique ou un objet qui apparait nouveau à un individu ou à une entité qui l'adopte (...).si l'idée semble neuve à l'individu, c'est une innovation »<sup>254</sup>, car le cotexte dans lequel l'innovation émerge affecte sa considération.

Au sens large, quelle soit une innovation de procédés ou encore de produit, le processus requiert la combinaison des moyens : Savoirs faire, compétences, ressources, apprentissages, capital financier, mais aussi l'interaction entre la pratique relative à l'innovation et d'autres pratiques managériales.

Delors, nous défendons l'idée selon laquelle l'innovation n'est pas uniquement technologique ou encore relative aux nouveaux produits et procédés, mais doit inclure les

---

<sup>250</sup> In : Croituyu A. Schempeter, J A (1934), A review to a book that is 100 years Old journal of comparative research in anthrology and socology. Vol.3, N 2.2012.P137.

<sup>251</sup> Loiliet.T, Tellier.T (1999), Op Cit.P12

<sup>252</sup> Manuel D'OSLO, 3<sup>e</sup> édition ISBN 92-64-01311-3 – © OCDE/COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES 2005, P.122

<sup>253</sup> OCDE (2002).P9

<sup>254</sup> Rogers E(1999), « Diffusion of innovations », the free press,4th edition, New York, 1995, P.11

innovations dans les pratiques managériales (Julien 1994)<sup>255</sup>. Cette même idée, revêt le fait que la pratique du management technologique repose sur l'ensemble des pratiques managériales de l'entreprise, idée appuyée aussi par Benghozi (1988)<sup>256</sup> dans son écrit où il avance que le projet innovation, est devancé par la coordination de l'ensemble des pratiques managériales, la recherche d'information, la mobilisation des hommes avec leur compétences, capacité d'apprentissage mais aussi à leurs relations car «une innovation n'existe pas en apesanteur, elle se développe dans le cadre d'une structure de relations qui détermine très largement la nature des options industrielles et techniques retenues ensuite ».

Par ailleurs, si nous entendons par innovation l'introduction d'une nouveauté dans le champ économique, cette nouveauté ne saurait se limiter aux seuls domaines technologiques (innovation de produits ou innovation de processus). Selon (Winter, 1987)<sup>257</sup>, l'innovation est conçue comme un processus dans lequel des transformations ou encore des ajustements s'établissent. Ce processus met en jeu des connaissances, des savoirs faire, des capacités mais aussi des aptitudes. Entre autres, elle est un processus qui se déclenche en interne et en externe de l'entreprise, voire en même temps :

En interne, l'innovation est liée à la motivation qui se produit dans l'environnement interne de l'entreprise. En effet, les hommes au sein de l'entreprise déclenchent l'innovation en mettant en valeur leur savoirs faire, connaissances, compétences, apprentissage, et informations. Selon Amabile (1988)<sup>258</sup> : « Les individus amenés à travailler en contexte d'innovation sont plutôt peu conformistes, intuitifs, fortement motivés et disposent d'une grande capacité de travail ». Ils développent ainsi l'esprit d'initiative et sont soucieux des avancées technologiques. Ils développent leur capacité de recherche et développement sous condition de disposer d'un ensemble de moyens.

Cette motivation reflète une stratégie d'entreprise reposant sur le développement d'un nouveau produit en négligeant le marché externe (Production puis recherche de

---

<sup>255</sup> Fort.F, Peyroux.C, Temri.L(2005), Les signes de qualité freins ou moteurs de l'innovation en agroalimentaire : le cas du Languedoc Roussillon. In communication pour le symposium international « Territoire et enjeux du développement régional » Lyon 9-11 Mars 2005.P.7.

<sup>256</sup> Loillet.T, Tellier.T Op Cit . P34

<sup>257</sup> Tremblay Didiane G , Innovation, Management stratégique et économie : comment la théorie économique rend-t-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? 17-vieme-conférence-de-AIMS . P 18

<sup>258</sup> Didierlaurent S(1998), Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus au moins innovantes. Aout 1998, Groupe de recherche en économie financière et en gestion des entreprises, Université Nancy 2.P15

commercialisation). Or que, en étant en relation avec son environnement externe en général et avec les variables de son territoire en particulier notamment, les fournisseurs, les consommateurs (clients), les institutions etc., l'innovation est déclenchée par la demande qui se produit grâce à ces variables, mais surtout par la l'ambition du dirigeant cherchant à devancer le marché et à en acquérir ainsi un avantage concurrentiel par l'innovation.

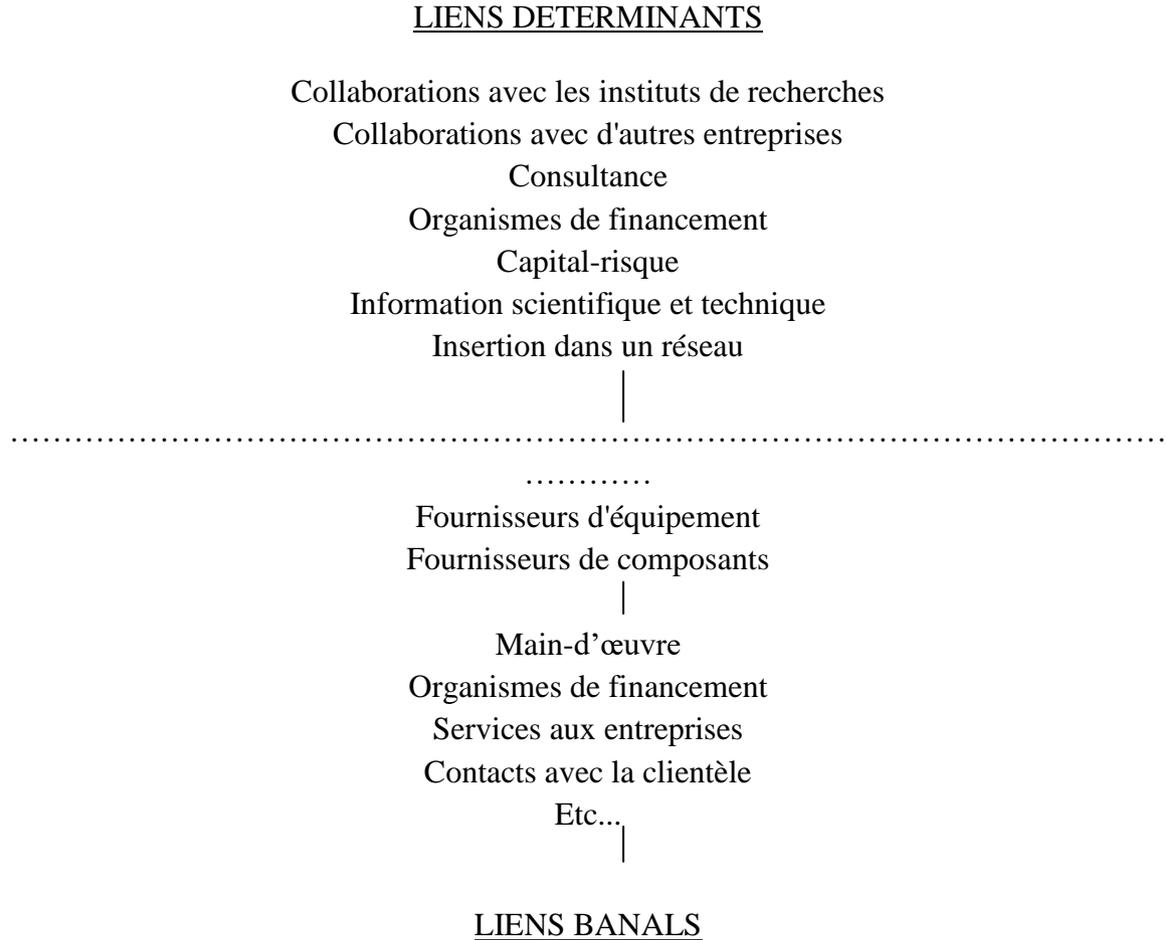
Dans les travaux du GREMI<sup>259</sup>, la composante interne du processus d'innovation joue un rôle crucial en amont. En effet, elle met en valeur les connaissances spécifiques de l'entreprise et développe un lien direct avec le processus d'innovation, alors que, la composante externe, joue quant à elle son rôle en aval, vers la distribution et la commercialisation.

L'innovation est déclenchée par la motivation interne en mettant en perspective les connaissances spécifiques telle que les savoirs faire, les compétences et les informations aux contraintes relatives du marché externe. La relation des liens de l'entreprise avec son environnement peut se résumer en un ensemble de liens importants pour développer l'innovation mais qui peuvent aussi se révéler sans aucun apport pour le développement de cette pratique. Les liens importants sont internes mais aussi externes, c'est le cas de la motivation et de la demande qui déclenchent l'innovation au sein de l'entreprise, alors que la main d'œuvre qualifiée peut être importante et aussi se révéler banale si aucune utilité ne se présente pour elle dans le projet innovateur.

D'une manière générale, un lien est considéré comme déterminant dans la mesure où il s'agit de relations de type partenarial et comme banal, s'il s'agit de sous-traitance n'entraînant aucune ne forme de coopération. Cette distinction permettra de montrer, de ce fait, ce que les entreprises trouvent dans leur milieu ou encore leur territoire pour innover et d'une manière inverse ce qu'elles ne trouvent pas et qu'elles sont obligées de rechercher à l'extérieur, plus loin de leur milieu voire dans leur territoire de voisinage.

---

<sup>259</sup> Maillat D et Perrin JC(2000), Entreprises innovatrices et développement territorial in GREMI/EDES 1992 .page 1 -264 (Ouvrage sur internet).Editions de la Division économique et sociale. Université de Neuchâtel Pierre-à-Mazel 7 CH-2000 Neuchâtel. P114

**Figure N° 03** : Exemple de liens entre l'entreprise innovatrice et son environnement

**Source** : Maillat D et Perrin JC(2000), Entreprises innovatrices et développement territorial in GREMI/EDES 1992 .page 1 -264 (Ouvrage sur internet).Editions de la Division économique et sociale. Université de Neuchâtel Pierre-à-Mazel 7 CH-2000 Neuchâtel. P114

## 2. Les formes de collaboration en termes d'innovation

Les modes de coopérations auxquels l'entreprise fait recours, qu'ils soient relatifs au milieu et le territoire de voisinage, ou encore à l'extérieur comme défini par le GREMI (hors milieu), peuvent se résumer en 05 modes que l'approche classique a retenue (Broustail et Fréry, 1993, Torondeau, 1994)<sup>260</sup>. Il s'agit :

**2.1. La recherche et développement interne** : permet d'assurer à l'intérieur de l'entreprise par le biais de la fonction recherche et développement, notamment les cellules

<sup>260</sup>Loillet.T, Tellier.T(1999). OpCit . P55

de projets, le développement de l'innovation, permettant une meilleure exploitation de l'innovation mais aussi la limitation de la diffusion des connaissances.

## **2.2. La sous- traitance**

L'activité de recherche est réalisée par le biais de contrat, par des organisations externes, comme les centres de recherches, les sociétés d'études...etc.

## **2.3. La prise de participation et de contrôle**

Représente un mode de croissance externe. Il s'agit dans ce cas d'une acquisition au moins partielle d'une autre entreprise innovatrice. Ce qui permet une acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences, et notamment de combler un certain retard face à un concurrent.

## **2.4. L'acquisition de licences**

Elle consiste à acheter le droit d'exploiter, dans des conditions déterminées lors du contrat des connaissances développées par un innovateur externe et faire profiter ainsi les deux parties dans l'acquisition des connaissances.

## **2.5. Les accords de coopération**

L'effort de la recherche et développement est partagé par une à plusieurs entreprises. Ces accords peuvent concerner des entreprises concurrentes. Il s'agit dans ce cas, d'une coopération horizontale, ou encore des entreprises qui entretiennent des relations clients / fournisseurs, et c'est une coopération verticale. Ces accords n'impliquent pas forcément la constitution de structures communes, mais plutôt un échange de licence accompagné par le personnel de ces dites entreprises.

Le recours aux différentes formes citées précédemment dans les projets d'innovation nous impose de dissocier ce qu'est l'innovation incrémentale de l'innovation radicale comme résultats de ses interactions et de collaboration <sup>261</sup> :

**A. L'innovation incrémentale** : elle est incrémentale lors qu'elle permet une amélioration progressive de l'offre existant, sans l'utilisation de savoir-faire nouveaux. C'est une activité régulière de l'entreprise qui vise l'amélioration de ses produits, ses procédés, ses services pour mieux les adapter à la demande. Cela suppose des démarches scientifiques, des activités RD, etc. Elle est courante et sans risque commerciale.

---

<sup>261</sup> Bellon, B. (2002), L'innovation créatrice. Edition . Economica, Paris, 2002. P.5

**B. Innovation radicale :** elle est radicale lorsqu'elle permet l'utilisation de savoirs et de connaissances nouveaux afin d'augmenter la valeur de l'offre existante et d'améliorer sa performance. Ce type d'innovation bouleverse souvent les modes d'utilisation des clients ou les modes de production de l'offre existante. Elle est également qualifiée souvent d'innovation de rupture, dans la mesure où elle s'accompagne de changements techniques, sociaux et concurrentiels profonds. C'est le cas des technologies de l'internet.

Cette distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale est pertinente pour l'entreprise, dans le sens où elle lui permettra de mieux orienter ses choix en matière de démarches d'innovation et de collaboration. En d'autres termes, il s'agit, pour l'entreprise, soit de concentrer ces ressources et ses compétences pour travailler à améliorer une offre existante, soit d'en développer une nouvelle. Et donc la problématique qui se pose pour elle, est de pouvoir identifier la finalité et l'enjeu de son innovation, en sachant qu'innover est souvent synonyme de risque (technique, marketing...).

### **3. Vers de nouvelles formes d'innovation**

Les innovations s'inscrivent dans un cadre d'incertitude relativement importante liée directement à la dynamique de l'environnement des entreprises. Cette dynamique qui est marquée par le changement du comportement des consommateurs, et de leurs habitudes sans nier l'acharnement de la concurrence.

Dans ces circonstances, l'incertitude envahit toutes les actions d'innovation introduites par les entreprises dans tous ces aspects. En effet, des entreprises développent des produits, des services, des comportements, sans être véritablement aptes à en mesurer les conséquences compte tenu de l'incertitude. Or que, sans être sûrs, d'avoir tout mis en œuvre pour garder sous contrôle ces développements nul ne peut qualifier les innovations introduites de responsables. Autrement dit, la détention de capacités de maîtrise, de contrôle de l'innovation permettra de qualifier ou non une innovation de responsable.

#### **3.1. L'innovation responsable**

La course au progrès et à l'innovation a nourri des développements économiques qui n'ont cessé de s'accélérer. De fait, l'innovation doit être pensée en fonction de ces nouvelles contraintes et de la multiplicité des responsabilités qui apparaissent. Dès lors que la responsabilité revêt des connotations et des sens divers, elle n'est pas entendue de façon

identique par tous les acteurs, dans une économie pourtant mondialisée. Il en découle nécessairement des incompréhensions sur ce qu'il faut faire d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre<sup>262</sup>.

### 3.1.1. Définition de l'innovation responsable

L'innovation responsable désigne l'intégration volontaire et proactive des considérations sociales et environnementales dans les stratégies, les comportements et les processus et qui produisent des solutions nouvelles et plus performantes par le développement et l'utilisation productive de ressources et qui ont pour résultats à créer de la valeur sociétale (économique, sociale et ou environnementale).<sup>263</sup>

Le terme responsable est préféré à celui de durable selon Ingham .M , ce fait se situe dans une perspective de management stratégique. Ainsi, l'accent est mis sur la pratique ou l'exercice, de la responsabilité et de la prise de décision dans le processus d'innovation et les relations avec les parties prenantes.

L'auteur Marc Ingham<sup>264</sup> , justifie son choix en se reposant sur les idées émanant du centre 3TU (Centre for Ethics and technology (pays bas)) qui utilise les termes innovation responsable ou innovation socialement responsable et insiste sur le fait que les demandes ne concernent pas uniquement les préoccupations de la durabilité, de sécurité et de santé mais aussi les valeurs(transparence, responsabilités..) et les préoccupation éthiques et sociales plus générales liées à leur impact.

### 3.1.2. La construction de l'innovation responsable

Pavie .X (2011)<sup>265</sup> , définit trois dimensions de l'innovation responsable. Selon l'auteur ce n'est qu'autour de ces paramètres et en fonction d'eux que l'innovation-responsable se construit.

**A. Le prisme unique de la réponse aux besoins des individus :** Il est fondamental de s'interroger sur les raisons pour lesquelles une innovation est développée. En effet, ce

---

<sup>262</sup> Pavie X,(2011), De quoi l'innovation-responsable est-elle le nom ? Revue Innovation & Société, novembre 2011.P21

<sup>263</sup> Ingham M (2011), Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité sociétale. Édition de Boeck .Décembre 2011. P20

<sup>264</sup> Ibidem

<sup>265</sup> Pavie X(2011) , Innovation responsable et performance : oxymore ou réalité ?Revue innovation et société N° 06 avril 2011.P11

n'est pas parce qu'un besoin s'exprime qu'on doit nécessairement lui apporter une réponse. Le marketing doit-il se mettre en ordre de marche dès qu'un besoin est identifié ? La question mérite d'être posée comme un préalable.

**B. L'incapacité manifeste des innovateurs à calculer et à prévoir l'ensemble des conséquences de leurs lancements :** cette incapacité est d'autant plus vive que, dans le même temps, se dispute une course à l'innovation qui génère des prises de décision rapides, voire hâtives.

On retrouve ici la dimension cruciale du temps. L'idée ici se positionne autour du calcul des risques de ses innovations sur les utilisateurs.

**C. L'apparition de nouveaux risques aux conséquences sociétales et aux retombées quotidiennes sur les modes de vie :** l'innovation qui apparaît dans un secteur peut avoir des conséquences dans d'autres secteurs. Or, selon l'auteur cette porosité sectorielle n'est pas nécessairement perçue en amont des projets d'innovation. Ainsi les célèbres ampoules basses consommation dont les mérites écologiques sont publicisés, sont produites à l'aide de terres rares chinoises. Or que , il est reconnu que l'extraction de ces dernières représente un coût écologique si important qu'il serait préférable de continuer à utiliser des ampoules incandescentes.

### **3.1.3. Les motivations liées à l'engagement des entreprises dans des innovations responsables**

Dans une perspective de management stratégique, Ingham (2011)<sup>266</sup> identifie cinq stimulants ou incitants à l'innovation :

**A. Les demandes de la société :** elles trouvent leurs origines dans les défis et préoccupations liées au développement durable, dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

Soit les demandes sur lesquels se dessine un consensus au niveau des autorités politiques internationales (ONU, déclaration du millénaire...etc) .

Ils ont trait aux préoccupations liées à l'état socio économique-naturel de la planète et à son évolution prévisible, aux évolutions sociales et démographiques (croissance de la population et sa disparité, ajoutons à leur côté la pauvreté), mais aussi aux évolutions environnementales (climat, pollution, biodiversité etc.).

---

<sup>266</sup> Ingham M.(2011).Op Cit .P25

L'interconnexion entre ses trois dimensions constitue des défis mais aussi sources d'opportunités pour les entreprises de contribuer à les relever et les rencontrer grâce à leurs innovations.

**B. Les attentes de la société :** elles se traduisent au travers de la législation, mais aussi des normes ou conventions qui sont explicites ou implicites et qui peuvent varier selon les environnements dans lesquels l'entreprise déploie ses activités et ses innovations.

**C. Les demandes des parties prenantes externes « indirectes » :** se sont des demandes exprimées et manifestées par les groupes de pression, d'opinion, de défense d'intérêts, dont l'influence se manifesterait explicitement ou implicitement avec plus ou moins de force selon les contextes et les situations spécifiques rencontrées (fédération d'entreprises, associations de consommateurs, la presse ...etc.).

Ces parties prenantes sont à l'origine de demandes et expriment des attentes qui, quand elles sont jugées légitimes seront prises en compte par les entreprises dans le développement et le déploiement de leurs innovations. Les demandes et les attentes des parties prenantes se manifestent à chaque stade du processus d'innovation.

**D. Les relations établies avec les parties prenantes externes directes :** se sont des parties prenantes engagées effectivement dans des relations de transaction avec l'entreprise (privées ou publiques).

Les relations établies sont dans chaque étape du processus, de la chaîne logistique, et du cycle de vie de l'innovation. Elles constituent des « stimuli » à l'innovation et jouent un rôle central dans leur développement et leur déploiement.

**E. L'entreprise elle-même :** les parties prenantes internes constituent le véritable moteur du développement des innovations responsables.

Par leur engagement, par leur créativité, par les valeurs qu'elles partagent, elles constituent l'essence. Elles permettent aux innovations responsables de se développer d'une façon équilibrée et de s'épanouir.

### 3.1.4. Les typologies d'innovation responsable

Un bon nombre de travaux se sont intéressés à définir des typologies et des formes d'innovation et leur impacts sur les marchés et les consommateurs (utilisateurs). Les premières formes dégagées sont les innovations incrémentales et radicales qui s'intéressent plus aux formes et caractéristiques de ses dernières. La deuxième forme d'innovation s'articule autour des innovations transformant les attributs d'un produit/procédés et son architecture pour l'adapter aux besoins du marché. C'est ce qui est appelée innovation modulaire<sup>267</sup> vs architecturale.

Ces formes d'innovation peuvent s'inscrire dans une perspective de développement durable.

Dans le cadre de notre travail, nous proposons la typologie adaptée par INGHAM, Depret et Hamdouche (2011)<sup>268</sup>, les auteurs distinguent ce qui est d'innovation responsable technologique, d'innovation responsable non purement technologique et d'innovation systémique :

**A. Innovation responsable technologique :** pour cette même catégorie, les auteurs dégagent ce qui est :

- a) De procédés, technologies ou produits en « bout de chaîne », qui consiste à modifier de façon incrémentale les modes de production non durable. Cette catégorie peut atténuer directement ou indirectement les conséquences sociales ou environnementales des procédés de production.
- b) De procédés, technologies ou produits intégrés durables, préventifs qui permettent de prévenir ou de réduire la production des externalités négatives (sociales et environnementales) et /ou la consommation des Inputs (matériaux, ressources naturelles, énergies, etc) du processus de production (ex : produits chimiques sans chlore, énergies renouvelables).

**B. Innovation responsable non purement technologique :** elles comprennent l'ensemble des modes d'organisation, des pratiques, et des services mis en œuvre, soit pour innover dans le domaine social et ou/ environnemental, soit pour intégrer les dimensions sociales et environnementales à chaque étape du cycle de vie des

---

<sup>267</sup> L'innovation modulaire change un concept de design central sans modifier l'architecture du produit contrairement les innovations architecturales modifient l'architecture du produit (clients spécifiques)

<sup>268</sup> In : Ingham .Op Cit .P30

produits/services /procédés, soit encore pour sensibiliser les salariés , fournisseurs, clients ou citoyens aux relations sociales, au respect de l'environnement ou à la citoyenneté .

**C. Innovation mixtes ou systémiques :** elles consistent à combiner les formes d'innovations (produit/service, procédés, organisationnelle, managériale). Leur complémentarité et leur interaction dans des innovations à orientation environnementales revêt une importance cruciale.

### 3.1.5. Les freins à l'innovation responsable

L'adoption des innovations responsables exige des efforts et une coordination dans le temps et dans l'espace tout au long de son cycle de vie. Néanmoins certains freins peuvent limiter l'adoption voire la diffusion des innovations et donc leur appropriation par la société des consommateurs/utilisateurs et la valoriser. Parmi, nous synthétisons certains en reposant sur le travail élaboré par Pavie .X(2012)<sup>269</sup>.

Dans un premier point nous retrouvons l'incapacité à prévoir l'ensemble des conséquences de leur lancement. Relativement à ce point, l'auteur évoque l'idée de relation intime entre l'innovation responsable et la capacité d'anticiper les risques, les impacts, et les conséquences de l'innovation sur la société. L'auteur justifie son idée en reposant sur les travaux de Moore(1911)<sup>270</sup>, pour qui l'innovation est lancée sur un marché est d'abord adoptée par une minorité, avant de s'étendre à un volume plus grand de consommateurs. Ces progressions selon l'auteur, peuvent être prévues statistiquement en fonction de la demande, des études de marché, etc. Toutefois, rien ne peut être garanti et un gouffre, un chiasme peut survenir dans un sens comme dans un autre : explosion ou effondrement. Deux facteurs en particulier influencent sur la diffusion de l'innovation : les médias de masse et les leaders d'opinion.

Dans un second point, l'auteur évoque les conséquences relatives des innovations responsable, l'auteur nous explique que les innovations peuvent avoir des conséquences sur d'autres secteurs sans pour autant que cette porosité soit intégrée en amont des activités d'innovation.

---

<sup>269</sup> Pavie .X(2012) , Innovation responsable, stratégie et levier de croissance des organisations . Edition Eyrolles . 2012 . P32

<sup>270</sup> In : Pavie .X(2012) .P33

Dans un troisième et dernier point, cette incapacité pour l'auteur est liée à une dispute voire une course à l'innovation qui génère des prises de décision rapides voire hâtives englobant les décisions responsables relatives

### **3.1.6. L'innovation responsable, développement durable et RSE**

Tenant compte de l'évolution de l'environnement qui a poussé les entreprises à se différencier par rapport à leurs clients et consommateurs, une des clés de route pour elles, est d'inscrire leurs innovations dans la démarche du développement durable.

#### **A. L'innovation responsable et développement durable**

Les implications des innovations responsables dans les perspectives du développement durable sont considérées ambivalentes du point de vue des auteurs et des chercheurs. Cette ambivalence est liée au fait que certaines innovations responsables sont des causes pour le développement non durable hors que d'autres s'efforcent dans leur investissement dans la recherche des solutions qui s'inscrivent dans la perspective du développement durable.<sup>271</sup>

Dans le rapport Burdolan, l'orientation des innovations responsables peut nettement rencontrer des impératifs stratégiques alignés avec sa perspective annoncée dans le chapitre 2 du rapport : reprise de la croissance, modification de sa qualité, satisfaction des besoins essentiels, maîtrise de la démographie, préservation et mise en valeur de la base de ressources, réorientation des techniques et des risques et intégration économique et environnementale de la prise de décision.

Dans ce qui suit, nous présenterons les implications de l'innovation responsable en se basant sur le rapport sur l'innovation technologique au service du développement durable<sup>272</sup>, projet initié par Cécile Patris, Françoise Warrant et Gérard Valenduc en février 2001.

---

<sup>271</sup> Selon le rapport Burdolan 1987 (chapitre 2) : Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : -le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

<sup>272</sup> Patris C, Warrant F, Valenduc G (2001), L'innovation technologique au service du développement durable. Rapport de synthèse Février 2001. Disponible sur <http://www.ftu-namur.org>. Consulté le 23/12/2019 à 8h00.

Les auteurs dans leur travail consacré aux innovations technologiques responsables à porté environnementale /sociétale, motivé par le principe de leur diffusion et leur adoption, ils distinguent ce qui est des innovations (1) intégrées /innovations additives et ce qui est des innovations à (2) soutenabilité forte/ soutenabilité faible.

Relativement à la deuxième catégorie(2) les auteurs distinguent ce qui est **capital naturel** et ce qui est de **capital construit**. L'idée de base repose sur le fait que, pour maintenir le niveau du bien être d'une génération à une autre cela nécessite d'épargner et d'investir (accumuler du capital) pour produire des bien et des services et transmettre ce stock aux générations futures. Ce stock constitué du capital total naturel et construit (fabriqué et accumulé par les activités humaines) doit être préservé. Le principe de base est que le capital naturel et le capital construit peuvent être substitués l'un à l'autre parfaitement<sup>273</sup>.

- a) **Les innovations additives** : Les technologies additives sont des dispositifs qui sont ajoutés aux procédés ou aux produits existants, de manière à réduire les dommages environnementaux liés à la production ou à la consommation. Elles englobent également des technologies de mesure et de contrôle, de prévention des risques, de réduction des déperditions énergétiques. Les technologies additives ne requièrent pas toujours un effort significatif de recherche et développement. Elles peuvent aussi provenir de combinaisons astucieuses de techniques existantes.
- b) **Les innovations intégrées** : dans cette catégorie, les caractéristiques environnementales sont incorporées dans la conception même du procédé ou du produit. leur l'efficience augmente en réduisant les inputs en énergie et en matières premières, les procédés qui comportent un "recyclage interne" de leurs effluents ou sous-produits, les procédures de substitution de substances nocives dans les produits ou dans les procédés, la conception de produits réutilisables, recyclables ou démontables, l'amélioration de la "qualité totale" conduisant à une durée de vie plus longue et une réparation plus facile des produits, etc. Les technologies intégrées nécessitent un effort de recherche et développement ; elles recourent également à de nouvelles méthodes de conception, comme l'analyse du cycle de vie (LCA ou écobilan) ou l'analyse de filière de produit.

---

<sup>273</sup> Ingham.M(2011). Op cit .P 35

- c) **Les innovations à soutenabilité faible au développement durable** : le rôle essentiel de ces innovations est de viser à reculer les limites de la substitution du capital naturel par le capital construit. En ce sens, les innovations doivent trouver des solutions concrètes aux défis environnementaux posés par l'accroissement des biens et des services.
- d) **Les innovations à soutenabilité forte au développement durable** : l'idée qui prévaut est que le capital naturel total de la planète doit être préservé et que ceux qui l'usent (entreprise, consommateurs....) doivent assurer les moyens de le remplacer. Il faut conserver un stock capital naturel et le léguer aux générations futures. Les auteurs inscrivent cette logique dans la dématérialisation de l'économie qui repose sur le principe que « afin de limiter la dégradation quantitative et qualitative du capital naturel, il faut faire porter l'effort d'innovation sur la maîtrise des inputs, c'est-à-dire de limiter les quantités de matière d'énergie extraite de la biosphère, puis les utiliser et les transformer au cours de la production et finalement les déposer et les émettre dans la nature ...la contribution du changement technologique et fondamentale dans cette perspective ».

### **B. L'innovation responsable et RSE**

Relativement à la RSE, Mac Gregor et Fontrodona (2008)<sup>274</sup> dans leur travail indiquent que l'innovation et la RSE peuvent être configurées pour former un cercle vertueux et dynamique.

Les deux auteurs formulent ainsi deux hypothèses pour se justifier :

a) **La modélisation de la diffusion de la RSE sur la diffusion des innovations** : la diffusion de l'innovation est définie par Rogers(1983)<sup>275</sup> comme « le processus par lequel une innovation est communiquée, avec le temps et par certains canaux, parmi les membres d'un système social ».

Le taux de diffusion peut être plus ou moins rapide, et il suit une même forme symbolisée par une courbe en S : l'adoption est lente dans un premier temps, puis s'accélère, pour finalement se stabiliser à un rythme nettement plus lent. Des profils d'acteurs particuliers

---

<sup>274</sup> Ingham. M. (2011). Op.Cit p 47.

<sup>275</sup> In : Doray P, Niosi J, et Proulx S(2015), Diffusion de la technologie et des innovations in : sciences, technologies et sociétés de A à Z [en ligne]. Montreal : Presses de l'Université de Montreal, 2015. P71 Disponible sur internet : isbn: 9782821895621. Doi : 10.4000/books.pum.4284 .Consulté le 30/01/2020

sont associés à chaque phase de ce processus de diffusion. Nous retrouvons d'abord les « adopteurs précoces » (early adopters), puis la « majorité précoce » et la « majorité tardive », et enfin, les « retardataires ».

L'adoption d'une innovation dépend de différents paramètres, en particulier les caractéristiques perçues de l'innovation par ceux et celles qui souhaitent l'adopter. Parmi les paramètres, nous identifions : les avantages relatifs de cette nouveauté, sa compatibilité avec les technologies existantes, la complexité d'usage du dispositif, et les possibilités de tester l'objet technique, etc.

Entre autres, le rythme de la diffusion est modulé par plusieurs facteurs tels le poids des leaders d'opinion, le mode de vie et la culture, le niveau de développement économique, et les caractéristiques sociales des individus.

Le basculement des pratiques d'innovation vers des pratiques responsables et social est expliqué par Roger (1983)<sup>276</sup> la réactivité et la proactivité, pour lui « *for most members of a social system the decision to adopt an innovation depends heavily on the decisions of others. This is reflected in our research, which showed the behaviour of both proactive and reactive firms. Reactive firms (the majority) implement CSR practices only once they see that the market leaders (proactive firms) have done so* ».

En ce sens, les entreprises réactives (la majorité) ne mettent en œuvre des pratiques de RSE que lorsqu'elles constatent que sur le marché des dirigeants (entreprises proactives) l'ont fait.

Des lors, les décisions d'adopter des innovations dépendent fortement de la décision des autres. Néanmoins pour Mac Gregor et Fontrodona « The real challenge, however, should not be to diffuse more and more new products and services but to ensure that new products and services are more socially responsible and sustainable throughout their life cycle, from conception to disposal »<sup>277</sup>.

---

<sup>276</sup> Macgregor S.P, Fontrodona.J (2008), Exploring the fit between CSR and innovation. Center for business in society business school – university of Navarra . Working paper wp-759 July, 2008.P7

<sup>277</sup> Macgregor S.P, Fontrodona.J (2008).Op Cit .P7

**b) La configuration de l'innovation et la RSE** : l'innovation et la RSE peuvent être configurées pour former un cercle vertueux et dynamique. En effet, en se basant sur les résultats de leur recherche Mac Gregor et Fontrodona(2008)<sup>278</sup> concluent la constitution d'un cercle vertueux entre l'innovation et la RSE. L'idée qui prévaut est que, quel que soit le point de départ, chaque pôle renforce l'autre pour constituer un cercle vertueux. Les deux pôles identifiés par les auteurs sont :

**1. Dans le cas où l'innovation est axée sur la RSE (faire les bonnes choses)**

Dans cette situation, les produits et les services ont des buts sociaux. Ce fait caractérise des entreprises pour qui la responsabilité est ancrée dans leurs pratiques, mais dont les innovations ne mènent pas vers une performance accrue. Selon les auteurs, cet état de fait caractérise de nombreuses petites entreprises qui font déjà les bonnes choses, mais leur performance est compromise par un manque d'organisation et de contrôle. Mac Gregor et Fontrodona (2008), définissent ces produits et services sociaux comme étant dans les domaines de la conception contre la criminalité, l'éco-conception et conception pour tous.

**2. Dans le cas où la RSE est axée sur l'innovation (bien faire les choses)**

Dans cette situation, l'innovation est alignée sur les processus sociaux et est motivée par la création de valeur. Le résultat final peut ne pas avoir une justification uniquement sociale, mais ce sont plutôt les actions menées qui sont socialement responsables.

Le principal challenge pour une entreprise responsable est d'anticiper ses actions, en engageant une vision intégrale c'est à dire en anticipant l'ensemble du processus responsable, à savoir : traçabilité du fournisseur, réflexions autour de la consommation carbone, recyclage des produits, prise en compte des possibles impacts sociaux et environnementaux.

De cela, l'entreprise doit réfléchir à intégrer une vision intégrale de l'amont à l'aval du processus d'innovation responsable.

**3.2. L'innovation sociale**

Au-delà de ce qui a été développé en haut, les interactions de l'entreprise avec les acteurs du territoire peuvent se traduire par un ensemble d'actes et d'actions à destination des acteurs du territoire et de la société. En effet, certaines entreprises investissent du

---

<sup>278</sup> Macgregor S.P , Fontrodona.J (2008).Op Cit .P7

temps et de l'argent dans des actes sociétaux sans attendre un retour d'investissement c'est ce qui est sous entendu de l'innovation sociale.

Dans ce qui suit, nous allons rapporter des éléments théoriques que nous avons jugés utile pour notre recherche. Cette synthèse théorique se concentre sur certains points ayant trait à l'innovation sociale notamment son émergence , les définitions attribuées, la distinction par rapport à l'innovation technologique et enfin les principales caractéristiques.

### **3.2.1. Jalon historique sur l'innovation sociale**

La vision dominante véhiculée par les travaux sur l'innovation s'intéresse aux changements apportés à l'organisation du travail ou aux entreprises, aux procédés techniques ou à des produits et services permettant d'améliorer l'efficacité des systèmes productifs et de les rendre plus compétitifs et plus rentables du point du vue économique, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Or, diverses études ont montré que cette vision de l'innovation est superficielle et que la technologie ne suffit pas pour générer des sociétés dynamiques et créatives.

Le dynamisme et la créativité sont plutôt la marque des sociétés où la collectivité dans son ensemble participe aux processus innovateurs, où des entreprises, des acteurs gouvernementaux, des institutions de recherche et des organisations sociales constituent un système, voire des systèmes, générant des innovations technologiques dans le milieu de la production ainsi que des innovations sociales améliorant la qualité de vie des citoyens.<sup>279</sup>

Dans les dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, les problèmes sociaux se sont multipliés. La flexibilité et la mobilité qui caractérisent les systèmes productifs et la concurrence exacerbée ont généré l'apparition de formes multiples de précarité. Il en découle de nouvelles fractures territoriales et la fragilisation de la cohésion sociale (Klein, 2011 ; Van Dyck et Van den Broeck, 2013).

La crise de 2008 a révélé les aberrations de ce modèle. Définie comme financière au départ, elle se prolonge sur les plans social, politique et géopolitique. Du coup, elle interpelle les mouvements sociaux. Mais si la crise donne à voir ce qui se détruit, elle

---

<sup>279</sup> Klein JL, Laville. JL, Moulaert.F(2014), L'innovation sociale. Eres. Edition du Kindle. ISBN numérique 9782749239507. Emplacements du Kindle 69-72.

donne aussi à voir ce qui se construit grâce à des acteurs sociaux qui expérimentent de nouvelles façons de répondre à des besoins pressants (Harrisson, 2012).

Fréquemment, l'économie sociale et solidaire leur sert de base pour amorcer des initiatives qui répondent à la crise d'une façon innovatrice (Bouchard et Lévesque, 2011 ; Klein, 2012 ; Laville, 2011). Ces inventions sociales (Howaldt et Schwarz, 2010) constituent la source des innovations sociales, qui peuvent transformer la société et servir de base à un modèle plus démocratique et participatif, mais qui peuvent tout autant conforter le capitalisme en vigueur (Peck, 2013). Il importe donc de décrire les contours de l'innovation sociale, d'expliquer les différents registres sous lesquels elle se présente, et d'analyser les processus par lesquels elle amorce des transformations sociales<sup>280</sup>.

L'un des premiers travaux à avoir abordé de façon explicite l'innovation sociale dans ce sens est celui de Chambon, David et Devereux (1982) qui met l'accent sur de nouvelles expériences formelles ou informelles à caractère social. C'est ainsi qu'est introduite de façon explicite dans la réflexion sur l'innovation la notion d'« innovation sociale », laquelle est le produit d'un besoin, d'un désir, d'une aspiration ou, encore, d'une recherche de solutions à un problème social. Fait important à noter, cette réponse se construit localement.

Le local est un des lieux d'émergence de l'innovation sociale : elle ne découle pas des mécanismes ou des processus nouveaux mis en scène par les grandes organisations ou institutions, mais des actions territorialisées. En ce sens, bien qu'une politique gouvernementale puisse difficilement être considérée comme une innovation sociale, elle peut être traitée comme étant l'appropriation par l'État d'une innovation mise en avant à l'échelle locale.<sup>281</sup>

Selon Chambon, David et Devereux, les tactiques utilisées par les innovateurs sociaux empruntent une stratégie de « court-circuitage », c'est-à-dire de contournement des règles, pour faciliter une mise en relation entre les organisations innovatrices et les décideurs. L'appropriation et la diffusion de l'innovation se nourrissent de solutions mises en forme pour trouver une réponse effective au conflit qui oppose l'organisation innovatrice. Pour ces auteurs, l'innovation sociale devient ainsi nécessaire pour répondre à la crise et reconstruire des liens sociaux détruits ou déstabilisés. Relativement à ce construit, le

---

<sup>280</sup> Klein JL, Laville. JL, Moulaert.F(2014) Op Cit Ibidem .Emplacements du Kindle 95-99.

<sup>281</sup>Ibidem .Emplacements du Kindle 142-143

CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales) définit l'innovation sociale comme « Une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles »<sup>282</sup>. Pour Bouchard (2006)<sup>283</sup>, l'innovation sociale est « l'innovation qui permet de « rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales, à des besoins peu ou mal satisfaits, sans forcément faire l'objet d'idées neuves, mais bien d'une conception différente ».

Dans son développement, l'innovation sociale peut reposer sur des partenariats avec l'État et les collectivités territoriales, voire avec des entreprises privées lucratives. Delors, elle est territorialisée et s'inscrit dans des dynamiques collectives qui requièrent une gouvernance partenariale (Richez-Battesti 2008). Ainsi, comme les autres formes d'innovation, suppose d'être analysée dans le cadre d'un système d'innovation qui organise les coopérations entre les acteurs et contribue au développement des ressources sur un territoire.

### 3.2.2. L'innovation sociale et l'innovation technologique

Afin de distinguer l'innovation sociale de la technologique, Richez-Battesti.N et Vallade.D (2009)<sup>284</sup> retiennent dans leur écrit quatre critères:

**A. Le caractère du changement et de discontinuité :** Il signifie qu'innover c'est faire autrement, ou encore proposer une alternative, ou une solution adaptée à un problème, mais le plus souvent dans le cadre d'une innovation ordinaire, en ce sens qu'elle n'est pas radicale.

**B. La centralisation du processus :** Il concerne à la fois l'apprentissage collectif et organisationnel (Lallemand 2001), l'enrôlement et la participation des parties prenantes diversifiées et hétérogènes ainsi que les partenariats (Laville, Nyssens 2001)

---

<sup>282</sup>Klein JL, Laville. JL, Moulaert.F(2014) Op Cit. Emplacements du Kindle 139-142

<sup>283</sup> Richez-Battesti N et Vallade D (2009), Economie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en LANGUEDOC ROUSSILLON. De Boeck Supérieur « Innovations »2009/2 n° 30. Pages 41 à 69.Article disponible en ligne à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-41.htm>.P40

<sup>284</sup> Ibidem .P22

faisant de la gouvernance un enjeu important. Les dimensions collectives et participatives, ainsi que la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif et de transmission des valeurs y sont donc essentielles confirmant l'importance des interactions entre les différents acteurs.

**C. La visée :** le résultat, l'objectif ou la cible peuvent aussi bien concerner une meilleure satisfaction des besoins (Chambon et al. 1982), que l'action réalisée et ses conséquences (en termes d'empowerment par exemple), ou encore une nouvelle organisation sociale du processus de production (par exemple une hybridation des ressources) ou des pratiques (tels que de nouveaux modes de coopération, des réseaux d'échange et de création de connaissances).

**D. La centralisation de l'usage de l'innovation :** l'innovation sociale s'inscrit dans sa dimension collective, et laisse deviner l'enjeu de la traduction et de la médiation au sens de Callon et al. (2001)<sup>285</sup>.

### 3.2.3. Les caractéristiques de l'innovation sociale

Dans son écrit CLOUTIER (2003)<sup>286</sup>, l'innovation sociale peut viser trois cibles : 1- l'individu dont il s'agit d'assurer le bien-être, 2- le milieu ou le territoire (envisagé au niveau local, régional, national, supranational) dont il s'agit d'assurer le développement économique et de tempérer les effets pervers ainsi engendrés (urbanisme, pollution, inégalités, etc.), et enfin 3- l'entreprise dont il s'agit d'accroître la performance.

#### A. L'innovation sociale centrée sur l'individu

Les changements attendus par les innovations introduites se manifestent d'abord au niveau individuel : l'individu change sa manière de voir le monde, développe son potentiel et est encouragé à résoudre ses problèmes.

L'innovation sociale peut être envisagée comme une organisation sociale solidaire visant à aider les individus à se réapproprier le pouvoir sur le déroulement de leur propre vie, c'est-à-dire à acquérir l'autonomie leur permettant de réorganiser leur existence. Pour atteindre son objectif, l'innovation sociale cherche, par exemple, à modifier les

---

<sup>285</sup> Richez-Battesti N et Vallade D (2009)Op Cit .P40

<sup>286</sup> Cloutier J (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cahier du CRISES. Collection Études théoriques N° ET0314 .Novembre 2003.P29

représentations individuelles, et vise la croissance et le développement (savoir, savoir-être, savoir-faire), la motivation, la valorisation individuelle ainsi que l'autonomie.

Pour Chambon et ses collègues (1982) et Gray et Braddy (1988), l'innovation sociale centré sur l'individu, doit répondre à une exigence de résultats : elle doit produire de meilleurs résultats que les pratiques dites traditionnelles<sup>287</sup>.

De ce qui précède, nous déduisons que l'individu par ses habilités, et ses aptitudes peut nettement modifier des pratiques considérées traditionnelles, pour se focaliser sur leur amélioration. Ce fait, peut nettement affecter le comportement des autres individus et se développer ainsi autours d'un processus d'apprentissage collectif.

### **B. L'innovation sociale orientée vers le milieu**

Pour Cloutier(2003)<sup>288</sup>, les considérations relatives à l'innovation sociale se sont développées au fil des années selon les recherches liées. A l'exception de celle de Gueron (1984)<sup>289</sup> qui situe l'innovation sociale sur le plan du réaménagement du rôle des institutions (division / coordination des services), l'innovation sociale est une solution originale dans le sens large du terme. Elle serait reconnue à ce titre en raison des conséquences sociales positives qu'elle entraîne, c'est-à-dire les changements positifs qu'elle produit sur un territoire déterminé. L'innovation sociale est également celle qui vise à prévenir les problèmes sociaux. Les cibles du changement peuvent regrouper toutes les composantes sociétales : des valeurs, croyances et représentations que partage une société, à son système productif (technologie, savoir-faire), en passant par ses institutions (rôles et interactions des organisations, normes, règles du jeu). Pour Coultier(2003), seul Sabel (1996)<sup>290</sup> qui s'est penché sur la question du processus d'innovation sociale. Pour lui, le processus est aussi important pour définir l'innovation sociale que ses conséquences. Autrement dit, il ne suffit pas à une « solution originale » d'entraîner des conséquences positives au plan social pour être considérée une innovation sociale. Son processus de création et de mise en œuvre doit également répondre à certaines exigences : la solution apportée doit être issue de la coopération d'acteurs diversifiés parmi lesquels figurent les usagers.

---

<sup>287</sup> Cloutier J (2003).Op Cit P29

<sup>288</sup> Ibidem .P32

<sup>289</sup> Cloutier J (2003).Op Cit P47

Tableau N° 5 : l'innovation sociale orientée sur le milieu

Auteurs	Objet « Quoi ? »	Processus Comment ?	Objectifs de changement	Objectif général « Pourquoi ? »
Gueron (1984)	Réaménagement du rôle des institutions	/	/	Meilleure qualité de vie
Conger (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modification des rapports sociaux</li> <li>•Modification de la culture</li> </ul>			
King (1984)	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Nouvelles attitudes</li> <li>•Nouvelles institutions</li> <li>•Nouveaux codes de conduite</li> <li>•Nouvelles professions</li> </ul>		Conséquences positives sur le plan social, économique et politique	
Dedijer (1984)	Le changement des composantes culturelles d'un pays		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Représentations</li> <li>•Système de production (technologie, savoir-faire, production)</li> <li>•Institutions (rôle des organisations, normes, règles du jeu)</li> <li>•Valeurs et croyances</li> </ul>	Résoudre les problèmes économiques et sociaux
Gabor (1970)	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovations technologiques</li> <li>•Législations</li> </ul>		Lutter contre : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Urbanisation</li> <li>•Pollution</li> <li>•Inégalité</li> <li>•Crime</li> </ul>	Améliorer la qualité de vie Atteindre un nouvel équilibre, un nouvel arrangement social
Henderson (1993)	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Méthodes d'analyse prévisionnelles</li> <li>•Technologies propres</li> <li>•Produits verts</li> <li>•Politiques, programmes</li> </ul>			Prévenir et résoudre les problèmes sociaux
Sabel (1996) Solution originale	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Programme de recyclage et de réinsertion</li> <li>•Création d'entreprises</li> <li>•Réseaux de recrutement</li> <li>•Logements sociaux en milieu rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coopération d'acteurs diversifiés (partenariat)</li> <li>•Participation des usagers à toutes les étapes du processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Développement économique : Technologie / savoir faire / modification des rôles / normes de production</li> <li>•Réduire l'émigration vers les centres urbains</li> </ul>	Résoudre les problèmes économiques et sociaux

Source : Cloutier J (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cahier du CRISES. Collection Études théoriques N° ET0314 .Novembre 2003P 30-31

### 3.2.4. L'innovation sociale en entreprise

L'innovation sociale en entreprise s'intéresse au bien-être des salariés, c'est-à-dire la satisfaction de leurs besoins, en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise. Dans cette perspective, l'innovation est dite sociale parce qu'elle concerne un arrangement social particulier qui favorise les relations d'échange créatrices de savoirs et d'innovations techniques. Elle cherche à satisfaire les besoins des individus, et elle se traduit par un changement positif de la structure de production : une modification du contenu des emplois et des liens qui les relient les uns aux autres. Elle conduit aussi à la prise du pouvoir sur l'acte de production et sur l'existence en soi dans l'acte de production. Selon Coultier(2003)<sup>291</sup>, l'innovation sociale répond à certaines caractéristiques propres à elle :

- Le caractère **novateur : l'innovation sociale** est une « solution nouvelle » ou une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société.
- L'innovation sociale se définit dans **l'action et le changement durable** : Les « façons de faire » sont modifiées en vue de développer l'individu, le territoire ou l'entreprise. Elle est ainsi l'action qui appelle la prise de pouvoir sur l'existence. Hormis son caractère novateur, l'innovation sociale en tant qu'objet ne possède pas, de façon générale, de caractéristiques distinctives. Elle ne prend pas une forme spécifique qui permettrait de l'identifier d'emblée.
- L'innovation sociale peut être **procédurale** : elle concerne les pratiques, les procédés et les services.
- Elle peut être d'**ordre organisationnel** et faire référence à l'organisation sociale des activités (réorganisation du travail, nouveaux rôles, modification des rôles des organisations et institutions) ou d'**ordre institutionnel**, et dans ce cas l'innovation sociale fait principalement référence aux législations, aux politiques, aux normes et aux règles du jeu.

---

<sup>291</sup> Cloutier J (2003), Op Cit .P19

#### 4. La gestion des interfaces

Relativement aux comportements des entreprises une fois installées dans le territoire, deux logiques ont été développées dans les travaux du GREMI expliquant ce comportement: la logique fonctionnelle du territoire et la logique territoriale.

Dans la logique fonctionnelle du territoire, le territoire n'est perçu que comme un lieu de localisation des activités de l'entreprise la dotant de moyens tant matériels qu'immatériels nécessaires pour son fonctionnement. On retrouve dans cette logique généralement les entreprises filiales d'un groupe multinational. La logique territoriale dépasse largement la précédente. Le territoire y est perçu comme un lieu où les entreprises pourront développer des réseaux de relations entre elles et les autres parties du territoire et participer de ce fait au développement territorial. Afin de décrire les relations de l'entreprise avec son territoire et ses parties prenantes, nous nous appuyons sur les travaux liés au milieu innovateur et les réseaux.

##### 4.1. L'approche du milieu innovateur

Le milieu innovateur est une forme particulière d'entreprises installées dans un milieu (entendu par nous comme le territoire) et établissent des relations qui sont sous forme de réseaux entre elles et les diverses parties de ce milieu, poussées et déclenchées par le facteur innovation.

Perrin(1991)<sup>292</sup> définit le milieu, comme étant « un ensemble territorialisé dans lequel des réseaux innovateurs se développent par l'apprentissage que font leurs acteurs des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de création technologique ».

Le milieu remplit 3 caractéristiques<sup>293</sup> :

- A. Il est un espace géographique qui n'a pas de frontière au sens strict, mais qui présente une certaine unité qui se traduit par des comportements identifiables et spécifiques. Il est constitué par des ressources matérielles et immatérielles, ainsi

---

<sup>292</sup> In Maillat D et Perrin JC(1992), Op Cit . P6

<sup>293</sup> Ibidem P7

que par un ensemble d'acteurs. L'ensemble des ressources est géré voir détenu par des acteurs locaux ainsi que certains individus.

**B.** Il est caractérisé par sa logique d'organisation autour du projet innovation. Les liens entre les acteurs du milieu sont déterminants, dépassant de simples relations marchandes afin d'utiliser les ressources créées en commun entre les acteurs locaux.

**C.** Enfin, le milieu est caractérisé par une dynamique d'apprentissage et principalement par la capacité de ses acteurs de modifier au cours du temps leurs comportements en fonction des transformations de leur environnement.

#### **4.1.1. Le comportement des entreprises envers leur milieu**

Six modes de comportement portant sur les relations des entreprises avec leur milieu sont définis dans les travaux du GREMI<sup>294</sup>:

**A. Les entreprises à fort degré d'ouverture sur l'extérieur (hors milieu),** le type d'entreprises relevant de la logique fonctionnelle et percevant le milieu comme facteur de localisation présentant un certain nombre d'avantages : disponibilité des ressources, main d'œuvre abondante et moins chère, coûts moindres de fiscalités ...etc. Les entreprises orientent leurs relations vers le marché international avec peu de lien avec leur milieu.

**B. Les entreprises à forte intégration au milieu :** qui s'appuient sur des bases locales et sur des logiques techniques de production dans le sens où l'intérêt principal de l'innovateur se trouve dans la fonctionnalité du produit.

**C. Les entreprises à fort degré d'ouverture sur l'extérieur et à faible intégration au milieu :** elles tirent les éléments nécessaires à l'innovation à l'extérieur du milieu. Les liens que les entreprises entretiennent avec le milieu sont plutôt des relations de sous traitance et une utilisation de la main d'œuvre régionale.

**D. Les entreprises à fort degré d'ouverture sur l'extérieur et à forte intégration au milieu :** elles ont, en matière d'innovation, des liens forts

---

<sup>294</sup> Maillat D et Perrin JC(1992). Op. Cit .P120

aussi bien dans le milieu qu'à l'extérieur. La nature de ces liens est avant tout scientifique et technique. Ils se manifestent notamment par des collaborations avec les instituts de recherche et les écoles techniques. Toutes ces entreprises ont des caractéristiques communes qui sont leur taille, et l'appartenance au même secteur d'activité.

**E. Les entreprises à faible degré d'ouverture sur l'extérieur et à forte intégration au milieu :** qui entretiennent avec leur milieu des liens qui revêtent avant tout la forme de collaboration locale avec d'autres entreprises, en particulier les fournisseurs et les clients du milieu. Pour des problèmes spécifiques, elles font recours à des consultants locaux. Ce mode s'explique aussi par les diverses sources de financement et d'aides diverses (publiques, privée, société de capital risque locale).

**F. Les entreprises à faible degré d'ouverture sur l'extérieur et à faible intégration au milieu :** qui se basent sur leur expériences, savoirs faire et leur Know How sur des domaines spécifiques et développent continuellement de nouveaux produits.

Cet apport revêt une importance cruciale pour déterminer les logiques de localisation des firmes. Nous nous intéressons au mode de relations qu'entretiennent certaines entreprises avec le milieu et dans un cadre plus spécifique le territoire.

Dans un sens plus orienté, ces apports sont centrés sur l'une des pratiques managériales que nous avons présenté précédemment qui est l'innovation qui requiert les autres pratiques, notamment la mobilisation des hommes, les apprentissages, les connaissances et les informations. A coté de cet apport, nous présentons le mode de relation de l'entreprise sous forme de réseaux, où l'ensemble des pratiques trouvent leur importance, et les autres formes de regroupement des entreprises telles les SPL, les District ou encore les Clusters sont gérés grâce à ces réseaux de relations.

#### **4.2. L'approche par réseaux**

Nous finalisons le présent chapitre en abordant les relations entre les diverses entreprises sous forme de réseau de relation. Nous avons constaté qu'à travers les pratiques managériales présentées précédemment, l'entreprise fait recours à la fois à son marché interne mais aussi externe pour se développer.

Le développement des savoirs et des savoirs faire, fait référence à l'apprentissage dans sa globalité, et aux interactions entre les entreprises basées sur les compétences relationnelles et la confiance, qui se traduit par la génération des réseaux comme nouveau mode de relations entre les entreprises et les autres acteurs du territoire.

Coalition et réseau, sont les modes de coopération auxquels les entreprises recourent afin de faire face aux mutations de l'environnement. Considérés comme des formes de relations inter organisationnelles (Aldrich, 1979, Williamson, 1975) ou encore comme une forme à part entière (Teunber, 1993) voire même comme un idéal type (fulconis, 2003), les réseaux occupent une place prépondérante dans le développement des organisations<sup>295</sup> et de leur relations avec l'ensemble des parties prenantes du territoire.

La formation de la coalition et la participation au réseau se génère de la volonté d'un nombre important d'entreprises de rendre leur environnement plus prévisible, palliant de ce fait, le renouvellement rapide de l'information et des connaissances et la construction d'un actif spécifique. Selon Quevit et Gordon (1993)<sup>296</sup>, la mise en réseau s'inscrit dans la volonté des entreprises de maîtriser les contraintes du changement du système techno industriel pour les orienter en fonction de leurs exigences stratégiques.

Le réseau est de ce fait, le résultat de l'ensemble des relations entre les différentes entreprises et autres parties prenantes. Les relations en son sein stimulent pour l'entreprise participante, le développement de l'apprentissage collectif et la réussite de son projet d'innovation, la réduction des coûts de transaction, la recherche des ressources complémentaires et l'exploitation des autres marchés. Il s'agit d'un intérêt pour l'entreprise participante de se développer et de se pérenniser.

Nous retenons la définition de Thorelli (1986)<sup>297</sup> pour qui : « le réseau, est constitué de deux (au plus) firmes liées par des relations d'échange suffisamment fortes pour créer une sorte de sous marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échanges s'inscrivent dans la durée de leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum, ainsi qu'une confiance réciproque entre agents ».

---

<sup>295</sup> El- Herelli A. Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologies. In XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. P5

<sup>296</sup> Maillat D et Perrin JC. Op Cit .P11.

<sup>297</sup> Paché G, Paraponaris C , L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles . Les éditions de l'ADREG ISBN : 2-9518007-9-7. In Hal Archives ouvertes. P20

Les différentes activités de l'entreprise peuvent être intégrées au sein du réseau, qui s'établit et se renforce grâce à la confiance que développent ses membres. Cette même confiance assure son dynamisme, son développement et voir aussi sa pérennité.

Il ya lieu de faire un point sur ce qui est coalition et réseau. Pour définir la coalition, nous basons sur les travaux de Hamdouch et Hubert(2003)<sup>298</sup>, qui ont présenté deux considérations : la considération sociologique et politique et la considération économique :

- a-**En sociologie et en sciences politiques, la coalition désigne un ensemble concerté et temporaire d'acteurs interindividuels ou collectifs, qui ont entre eux des rapports à la fois de coopération et de conflits, et qui cherchent, par une structuration du pouvoir approprié, à dominer leurs adversaires de façon à obtenir des avantages plus importants que s'ils n'avaient pas fait de la coalition (Lemieux, 1998)<sup>299</sup>.
- b-** En économie, la coalition est souvent confondue avec les notions d'alliances stratégiques, d'entente voir même de coopération, elle se définit « comme un accord a long terme(entre deux ou plusieurs entreprises œuvrant dans une même industrie), allant au delà des simples transactions commerciales, prenant principalement la forme de joint venture, d'accords d'exploitation, de licence ou d'accords d'approvisionnement, mais néant finalement que l'ultime moyen de capter un avantage concurrentiel » (Porter et Fuller, 1986, Porter, 1993)<sup>300</sup>.

Dans ce cadre, la notion coalition dépasse largement celle des alliances et de joint venture. Elle permet de mieux rendre compte de la diversité ou de l'intégration croissante de ces différentes modalités de coopération. Elle peut être définie généralement « comme une relation inter organisationnelles biunivoque, visant la réalisation commune d'une activité donnée par le contrôle, l'échange ou la mise en commun d'informations, de connaissances, de compétences, mais aussi de produits et /ou de capitaux (Depret et Hamdouch, 2000, Hamdouch et Depret, 2000,2001).

La participation d'une firme à une coalition ou un réseau lui permet d'acquérir et de produire des ressources, compétences et connaissances dont elle a besoin.

---

<sup>298</sup> Depret MH, Hamdouch A (2003), Innovation et concurrence inter firmes : apports théoriques récents et analyse des principales configurations organisationnelles et stratégiques. In colloque économie de la firme, France 2003.P22.

<sup>299</sup> Depret MH, Hamdouch A (2003), P23

<sup>300</sup> Ibidem

Elle pourra développer son apprentissage et accéder ou au contraire restreindre l'accès de l'un de ses concurrents à une technologie, ou à un marché, et /ou de stabiliser son environnement avant un choix stratégique crucial (Hamdouch, 1998,2002)<sup>301</sup>. Concernant les PME elles sont reliées à des réseaux riches qui leur permettent de saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles (Julien, 1996)<sup>302</sup>.

Le réseau avec la coalition constituent une modalité de structuration des relations inter firmes, particulièrement adaptées à la représentation des formes d'interaction stratégique (Hamdouch et Hubert, 2003)<sup>303</sup>.

#### **4.2.1. Les formes de réseaux**

M. Rousseau (2004)<sup>304</sup> définit quatre formes génériques de réseaux qui résultent des multiples relations entre les entreprises :

##### **A. Le réseau d'injonction**

Il résulte de la mise en commun des moyens matériels afin de réaliser ce qu'aucun partenaire n'aurait pu faire isolément. Bien que les partenaires conservent un cloisonnement afin de protéger leur savoir faire individuel de sorte que la spécificité des actifs du réseau reste faible

##### **B. Les réseaux heuristiques**

Ils correspondent à un fort degré d'engagement et d'influences réciproques des partenaires qui permettent la découverte de meilleures solutions en développant aussi un apprentissage important, source d'une nette spécificité des actifs propres. Le réseau offre la possibilité d'activer des chaînes complexes de création de valeurs au delà de la simple compétence de coordination. Il produit ainsi une valeur spécifique qui ne pourrait se réaliser individuellement par chaque partenaire.

---

<sup>301</sup> Depret MH, Hamdouch A(2003).Op Cit .P29

<sup>302</sup>In Baillette P, PME Et Réseaux Sociaux : Les Résultats D'une Enquête menée Auprès Du "Groupement Des Chefs D'entreprise Du Québec" 17<sup>eme</sup> AIMS .P2

<sup>303</sup> Depret MH, Hamdouch A(2003). Op Cit .P14

<sup>304</sup> Rousseau.M (2004), management local et réseaux d'entreprises. Edition Economica. Septembre 2004.P36

### C. Les réseaux transactionnels

Ils privilégient les relations d'échanges entre partenaires sur le marché afin de renforcer une part de la chaîne de valeur de l'entreprise, par la résolution d'un problème particulier ou le développement d'une activité. Il s'agit d'une intégration de savoir faire avec une forte réversibilité individuelle

### D. Les réseaux d'orchestration

Ils intègrent les ressources complémentaires que seul le réseau peut optimiser, et dont l'orchestration requiert un savoir faire particulier qui constitue un actif spécifique du réseau. L'apprentissage est essentiel pour coordonner un ensemble de comportements ou de procédés restants. Cependant individualisés avec à la fois autonomie des partenaires et jeu de dépendance.

Les entreprises participantes à un réseau cherchent à intégrer en son sein un échange important avancé grâce aux compétences relationnelles à développer leur apprentissage, leur innovation voir leur mode d'organisation.

L'émergence des réseaux comme mode d'organisation des relations entre les diverses entreprises au sein d'un territoire nous permet de comprendre les tendances des entreprises à l'agglomération, et le souci de minimiser les coûts de transaction. Dans ce cadre, l'entreprise n'est pas perçue comme étant un simple support d'activité économique. Elle est un élément d'organisation de relations d'échange, de coopération et du développement de son territoire. Selon Quevit et Bodson(1988)<sup>305</sup> : « grâce à sa démarche d'innovation l'entreprise non seulement tente par son réseau de relations et de communications d'anticiper les incertitudes et les turbulences de son environnement mais elle devient par la même génératrice d'un environnement spécifique ». Elle devient ainsi une organisation sociale, culturelle, environnementale voir une institution.

Le réseau se caractérise selon les travaux de Hamdouch et Hubert (2003)<sup>306</sup> par ceux qui le composent, sa fonctionnalité, sa stabilité dynamique mais aussi par son caractère tri - dimensionnel :

- Par **ceux qui le composent** : il est hétérogène dans sa composition, et /ou dans ses objectifs, et spécifique dans ses actifs et enfin relativement contraignant (interdépendance structurelle de ses membres).

<sup>305</sup> In : Maillat D et Perrin JC(1992). Op Cit .P5

<sup>306</sup> Depret MH, Hamdouch A(2003).Op Cit .P24

- Par sa relative **stabilité dynamique** : il est à la fois stable et évolutif, parce qu'il se construit et se transforme tout au long du processus d'innovation, et aussi parce que ses éléments constitutifs se déplacent ou encore sont remplacés par d'autres, mais il ne perd pas son identité, ou encore ne remet pas en cause sa capacité d'adaptation (Guillon et Gianfaldoni, 1990, Maillat et al 1991, Riviere 1991)
- Par sa **fonctionnalité (planque, 1991)**, il peut être monofonctionnel dans le cas où les activités sont clairement centrées sur un nombre limité de maillon de la chaîne de valeur, multifonctionnel lorsqu'il recouvre l'ensemble du processus de production, ou encore à fonctionnalité hybride lorsque ses fonctionnalités réelles ne sont pas définissable à priori par les partenaires.
- Enfin, le réseau présente un caractère tri dimensionnel tout à la fois technologique, géographique et de marché. Dans ce cadre les acteurs de l'innovation ont plus intérêt à l'intégrer surtout lorsqu'il s'agit d'une technologie de pointe non encore stabilisée, d'une zone géographique relativement limitée (logique des clusters), et un marché encore immature.

La participation de l'entreprise à un réseau s'opère grâce à la confiance qui s'établit entre elle et les entreprises du réseau, bien que, ces relations soient larges et ne se restreignent pas uniquement aux entreprises mais à l'ensemble des parties prenantes du territoire. La coopération<sup>307</sup> demeure un levier important pour l'établissement de ses relations. Dans la théorie contractuelle, cette dernière permet de dépasser dans certaines circonstances (fréquence de transmission, incertitude, spécificité des actifs) la simple alternative dichotomique entre le marché et l'intégration.<sup>308</sup> Elle permet d'asseoir à un bon niveau les relations entre les entreprises, de renforcer leur lien, et de réaliser les objectifs les liant par un contrat. Ce spécifie non seulement les apports financiers de chacune des parties mais aussi leur mode de fonctionnement et le partage des résultats.

Enfin, nous dirons que les réseaux occupent une place prépondérante dans le développement des relations entre les organisations dans un territoire donné, ce qui

---

<sup>307</sup> Est définie par la théorie contractuelle de Williamson et Coase comme un mécanisme de coordination économique permettant de dépasser certaines circonstances

<sup>308</sup> Depret MH, Hamdouch A(2003). OpCit .p13

permet une dynamique des activités et l'établissement de relations mutuelles entre les membres du réseau.

Le développement du territoire et la prise en considération de ses variables sont importantes pour les membres du réseau. Les travaux de Denis Maillat, Michel Quevit et Lanfranco Sen(1993), sur les réseaux d'innovation et les milieux innovateurs, nous laissent perplexes devant l'important rôle de ce nouveau mode d'organisation dans le développement de l'apprentissage collectif des firmes, la poussée de leur innovation mais aussi dans le développement des firmes et des territoires.

### **Conclusion**

Dans le présent chapitre, nous nous sommes intéressés à deux pratiques managériales que l'entreprise développe en son sein et qui jouent un rôle primordial à côté de celles présentées dans le chapitre précédent. Nous nous sommes intéressés aux pratiques d'innovation et de gestion des interfaces.

Dans le contexte actuel, l'innovation s'impose comme une pratique qui joue un rôle crucial dans les relations de l'entreprise innovante avec les acteurs de son environnement et son territoire en particulier. Dans la lignée des approches du développement durable et de la RSE, les pratiques d'innovation trouvent leurs importances par leur inscription dans engagements responsables. De plus, l'insertion de l'entreprise dans un territoire est liée à sa volonté de lui offrir des bien et des services sans contre partie, ce qui est sous entendu de l'innovation sociale. Cette insertion repose aussi sur la capacité qu'à l'entreprise de nouer des relations avec les parties prenantes, Cet état de fait se retrace à travers un nouveau mode d'organisation qui permet à la fois la dynamique des activités productives mais aussi celle du territoire.

L'approche des milieux innovateurs illustre le cas où les pratiques managériales en particulier celles ayant trait à l'innovation et l'apprentissage, sont d'un rôle majeur dans le développement du territoire et le rendent plus spécifique par rapport à d'autres territoires en lui attribuant une culture propre à lui. Dans ce cadre la culture se développe grâce aux interactions interindividuelles des membres de l'entreprise avec ceux du territoire. De ces faits, le territoire demeure ainsi une construction des acteurs de l'entreprise qui développe des relations économiques et sociales qui s'entrecroisent pour faire face à des problèmes conjoncturels. Par ailleurs, les relations de l'entreprise avec les parties prenantes de son

territoire peuvent aussi se concrétiser sous forme de réseaux de relations avec les différentes formes qu'elles peuvent prendre. Cette concrétisation permet le tissage des relations et l'imbrication de l'entreprise dans un réseau de relation.

**Chapitre 5 : L'entreprise et territoire dans le contexte  
Algérien**

## Introduction

Depuis son indépendance, l'Algérie n'a cessé de tenter de renforcer et d'améliorer son système économique. Le modèle des industries industrialisantes de Gérard Des tannes de Bernis ou encore celui de François Perroux des pôles de compétitivité ont servi de références théoriques aux processus d'industrialisation algérienne avec pour objectif la création d'un système industriel cohérent et intégré marqué par la création puis l'implantation des entreprises autour de zones industrielles aménagées. L'entreprise publique a été un levier stratégique et d'appoint de l'Etat algérien, elle occupe la place de l'entreprise citoyenne créée notamment pour développer l'économie nationale et créer de l'emploi au niveau du territoire national.

Malgré l'important poids qu'enregistrent les entreprises publiques sur l'économie nationale, elles se voyaient confrontées dans certains secteurs d'activité à des problèmes d'organisation et de gestion, notamment avec l'ouverture du marché algérien sur le marché international. En parallèle à cette situation, le secteur privé, bien que longtemps marginalisé, trouve un essor d'une grande ampleur et se confronte ainsi avec le secteur public sur le même marché. Les entreprises émanant du secteur privé représenté par des PME/PMI se caractérisent par une grande flexibilité et une certaine agilité face à l'environnement dans lesquels elles règnent.

Nous abordons notre présent chapitre en nous interrogeons sur les caractéristiques de gestion et de management des entreprises du secteur privé, et de leur interaction et de la place qu'occupe le territoire. Sur ce, le chapitre est scindé en trois principaux axes. Le 1<sup>ère</sup> sera axé sur un jalon historique sur les entreprises du secteur public notamment, sur le volet organisationnel avant et après l'ouverture du marché algérien sur le marché international, ainsi que les différentes formes organisationnelles qui ont marqué le parcours des entreprises publiques est leur rôle sur le territoire de localisation, et enfin sur la privatisation des dites entreprises et les causes relatives. Dans le deuxième axe, nous présenterons le secteur privé, les mesures d'aide au développement engagées par l'Etat algérien en leur faveur, mais aussi présenter les caractéristiques managériales des entreprises privées et la place qu'occupe le territoire. Le troisième et dernier axe sera réservé à la présentation de la wilaya de Bejaia, notre région d'étude, en se focalisant sur la dynamique entrepreneuriale qui la caractérise.

## **1. L'évolution organisationnelle des entreprises publiques : de l'autogestion à la restructuration organique**

Dans ce présent axe nous tenterons de rappeler de l'histoire d'évolution des entreprises publiques en Algérie, et le mode de gestion caractérisant. Nous recensons quatre principales étapes marquent l'évolution du secteur public en Algérie.

### **1.1. L'autogestion**

Après l'indépendance, l'Etat algérien a hérité d'une économie désorganisée composé de 200 unités industrielles environs à caractère artisanal et dont 97% d'entre elles appartenaient à des étrangers<sup>309</sup>. Par ailleurs, l'autogestion visait uniquement le secteur délaissé par leur propriétaire. Face à une multitude d'unités de production éparpillées sur le territoire national avec des différences tant de mode de gestion, de niveau technologique et de taille, la gestion de celles-ci est confiée aux salariées- travailleurs qui ont continué de faire fonctionner les usines à coté des comités de gestion qui furent mises en place pour leur suivi, et qui sont composés par des personnalités politiques et des hauts fonctionnaires et toutes les décisions sont soumises à l'approbation du ministère de tutelle.<sup>310</sup> L'autogestion est caractérisée par une double position des travailleurs qui étaient à la fois des salariés mais aussi des producteurs. Cette double position a engendré, par la suite, des limites dues essentiellement à la confusion entre les objectifs d'un salarié et d'un producteur mais aussi aux insuffisances dans les capacités de gestion (faible voire inexistence d'une moindre expérience dans la gestion). C'est ainsi, qu'en 1963, le statut de l'autogestion des entreprises passa à celui des entreprises nationales gérées principalement par le président directeur général (PDG) et du Directeur Général (DG) qui détenaient le pouvoir de décision de type administratif.

Dans son écrit Sadi.N.E (2006)<sup>311</sup>, confirme le rôle assigné par l'Etat algérien à travers un système de gestion centralisé et planifié aux différents ministères de tutelle qui se chargeaient en collaboration, à agir comme des supers directions générales chargées de l'affectation des projets, des choix des sites d'implantation, de l'encadrement etc. En fait, l'Etat avec les différents ministères de tutelle concevait, organisait, distribuait et enfin contrôlait toute activité

<sup>309</sup> Sadi.N.E (2006), La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. Office national des publications universitaires.2006 P25.

<sup>310</sup> Melbouci.L (2001), l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : Panorama Théorique et analyse d'une expérience (1962-1995). In les cahiers du CREAD N°55-P 64.

<sup>311</sup> Sadi.N.E(2006), Op cit P.28.

économique, ne laissant ainsi aux PDG ou encore aux DG que l'exécution. Malheureusement, des défaillances liées au système de gestion et de gouvernance des membres du conseil représentés par le PDG, le DG et les représentants des salariés se sont apparues, et ont rendu l'entreprise publique incapable de faire face à l'adaptation de ses stratégies et de ses objectifs assignés. Cette incapacité est aussi liée à la dépendance de l'entreprise publique de l'approvisionnement étranger en matières premières.

## 1.2. La gestion socialiste des entreprises publiques

Dans l'autogestion, tout le système de gestion reposait sur le fait que c'est le ministère de tutelle qui oriente directement ou indirectement l'activité de l'entreprise. Par ces défaillances, une nouvelle forme de gestion dite socialiste fut intégrée et mise en place pour gérer les entreprises publiques. Cette forme consistait en la participation des travailleurs dans la gestion de l'économie et par une volonté des autorités politiques de n'instaurer la démocratie économique qu'après la création d'un secteur public industriel et commercial puissant et la mise en route d'une planification centralisée et impérative et ce, par la constitution de grandes entreprises nationales.<sup>312</sup>

Le gouvernement algérien de l'époque, s'est lancé ainsi dans le développement d'un grand nombre de sociétés publiques dans les différentes branches : industrie, Bâtiment et travaux publics BTPH, Hydrocarbures, sidérurgie...Etc. Soit un total de 15 groupes et complexes de productions ont été créés (environ 480 unités) dont 5 dans l'industrie lourde et 10 dans l'industrie légère<sup>313</sup>.

La stratégie des industries industrialisantes, était la politique d'orientation de l'investissement étatique pour une grande poussée de son économie nationale. Cette stratégie a servi dans le développement de grandes sociétés autour des zones industrielles et cela, à travers l'ensemble du territoire national où la création d'emploi, l'équilibre régional entre les différents territoires nationaux, ainsi que la satisfaction des besoins sociaux de la population ont été les objectifs assignés par l'application de la stratégie des industries industrialisantes

C'est ainsi, que le secteur public, vers les années 70, a permis le développement de l'économie algérienne et la création d'emploi. En effet, un total de 400 000 emplois ont été à la charge de ce secteur, soit 70% de l'emploi national, avec une valeur ajoutée de 80% et d'un investissement de

---

<sup>312</sup> Melbouci.L(2001). Op Cit .p64

<sup>313</sup> Sadi.N.E(2006). Op.Cit .p25

90%<sup>314</sup>. Dans ce cadre, l'Etat algérien jouait à la fois le rôle d'un entrepreneur en se lançant dans un vaste champ d'investissement orienté vers la création des sociétés mais aussi d'un gouverneur en intervenant directement dans la gestion de ces dites sociétés à coté du régulateur de son économie, son rôle majeur.

Au fil du temps, la multiplication du nombre des entreprises ont introduit certaines limites de gestion dues notamment à la complexité des structures des différentes entreprises et ceci c'est traduit par la non formalisation de leur organigramme, à leur distance tant hiérarchique qu'organisationnelle, car les entreprises éparpillées sur le territoire nationales sont divisées en deux. Celles qui concevaient et réalisaient des projets qui sont plus favorisés et valorisés, et celles qui s'occupaient de la commercialisation, la distribution sous formes de direction, et à la difficulté de maitrise des technologies, la non formation aux techniques de management.

Malgré les limites de la planification centralisée celle ci à permit de créer une dynamique économique mais aussi territoriale. Le territoire était intégré dans la stratégie globale de l'Etat algérien par son souci de l'équilibre régional. Nous allons nous attarder sur ce fait à travers un autre mode d'organisation appliqué juste après la centralisation planifiée.

### **1.3. La restructuration organique et financière des entreprises publiques et développement territorial**

Les entreprises publiques localisées d'une manière équilibrée le long du territoire national étaient de grandes entreprises. Par leur insertion, elles ont eu un impact considérable sur le développement des territoires et ce, à la fois par la création de richesses mais surtout de l'emploi. En 1982, toutes les entreprises publiques ont fait objet d'un découpage de l'entreprise mère, en entités voire en unités plus petites et plus spécialisées avec la fonction de commercialisation déconnectée de la production, et les nouvelles directions générales réparties sur l'ensemble du territoire national.

Les nouvelles entreprises nées de cette opération ont pris ainsi des formes multiples selon le secteur d'activité, la fonction économique et la vocation territoriale.<sup>315</sup> Cela a été impulsé dans le but de donner à leur système de gestion, plus de souplesse, de transparence mais aussi de décentralisation.

---

<sup>314</sup> Cité par Debla F (2006)Op Cit.

<sup>315</sup> ISLI M<sup>d</sup> A(2005), la création d'entreprises en Algérie. In les cahiers du CREAD N°73-2005.P57

Ainsi, la localisation des projets des entreprises restructurées a été d'une manière équilibrée sur le territoire national, et a permis différents effets favorables du développement territorial. M<sup>d</sup>.A.Isli( 2005)<sup>316</sup> énumère différents avantages en termes du tissu industriel, d'aménagement des territoires mais aussi de création d'emploi:

- a. **Le tissu industriel** : la création d'entreprises publiques fut l'instrument privilégié de l'Etat. En 20 ans, 500 projets industriels de haut niveau technologique sont réalisés dans toutes les branches des hydrocarbures, de l'industrie lourde et des industries manufacturières et ce, le long du territoire national. Ainsi, le premier maillage du tissu industriel du pays se constitue ouvrant la possibilité au développement de toutes les activités économiques d'approvisionnement, de sous-traitance et de services induites par cette première base industrielle. Les entreprises publiques locales étaient conçues comme une forme de décentralisation économique, puisqu'elles constituaient un moyen de développement au service des collectivités locales, à l'inverse des grandes entreprises publiques considérées comme un instrument national du plan. Elles ont été créées dans tous les domaines d'activités dans les différentes wilayas et communes du pays.<sup>317</sup> Le secteur public était organisée autour des grandes entreprises et le secteur public local abritait en générale des moyennes entreprises.
- b. **L'aménagement des territoires** : implantées le long du territoire national, les entreprises publiques ont été accompagnées dans leur parcours par des infrastructures de base, et toutes autres mécanismes permettant et accompagnant leur développement (administration, école, centres de santé...).leur aménagement autour des zones industrielles a permis l'organisation des activités des entreprises mais aussi d'attirer des investissements.
- c. **La création d'emploi** : avec la restructuration organique des entreprises publiques, l'exode rural qui a caractérisé le pays juste après l'indépendance s'est ralenti. Le taux de chômage grâce à la restructuration organique a enregistré une chute constante passant de 30% en 1970 à 15% en 1985, ceci se justifie par le nombre d'entreprise qui été multiplié dans ce mode d'organisation.

---

<sup>316</sup> M<sup>d</sup>.A.Isli(2005). P58

<sup>317</sup> Bouyacoub A (2001), entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation. Les Cahiers du CREAD n°57, 3ème trimestre 2001, pages 75-91. P7

Au-delà de ces avantages, la multiplication du nombre d'entreprises naissantes après la restructuration des entreprises mères, n'a pas laissé la haute tutelle se désengager notamment dans les activités de planification et de gestion mais aussi son rôle d'intermédiaire dans les relations des entreprises avec leurs partenaires. En fait, la restructuration organique des dites entreprises a consisté juste à revoir leur taille. Selon écrit BELMOHOUB (1992,12)<sup>318</sup>, le découpage des entreprises publiques en petites entreprises par produit ou par région, n'avait pas un objectif économique clair (spécialisation) ou organisationnel (réduction des surcoûts, créneaux stratégiques de développement etc...). De plus, la non maîtrise des technologies adaptées, la diversité de structures, la différence de taille et l'inapplication d'un même type d'organisation (entre maison mère et ses filiales), ou encore la dispersion des unités dans le long du territoire national, qui répondait à un besoin d'aménagement des territoires et de création d'emploi ont remis en cause le fonctionnement des entreprises publiques et ont généré des défaillances et des problèmes qui ont poussé l'Etat avec ses organes à procéder à d'autres formes organisationnelles voire à des réformes.

#### **1.4. L'autonomie de gestion : la forme formelle de privatisation**

Cette forme d'organisation est celle adoptée par l'Etat algérien suite aux imperfections des précédentes formes, afin de pousser le développement des entreprises publiques. C'est ainsi, que l'autonomie des entreprises comme forme formelle de privatisation se voit engagée et instituée par la loi promulguée en 1988 dite loi d'orientation des EPE (Entreprise Publique Economique).<sup>319</sup> Cette loi est axée sur la privatisation des formes de gestion de l'entreprise publique qui acquiert la forme d'une Société A Responsabilité Limitée (SARL) ou d'une Société Par Action (SPA) prévue par le code du commerce et dotée d'un capital détenue à 100% par l'Etat avec l'intermédiaire des fonds de participations.

Cette forme d'organisation restitue à l'entreprise la prise en charge directe de ses fonctions, l'organisation de ses relations économiques, le choix de ses partenaires, sa responsabilité sur le marché, et la gestion de son potentiel humain. Il s'agit de faire en sorte que l'entreprise publique ne se limite plus à de simples fonctions d'exécution, mais qu'elle devienne, dans les domaines pour lesquelles elle est la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre autonome de

---

<sup>318</sup> Melbouci.L(2001) (Op Cit .P69.

<sup>319</sup> Sadi.N.E,(2006) Op Cit .P52.

décision, un centre de choix pour définir les objectifs de son activité (rapport N°1 relatif à l'autonomie de gestion des entreprises, volume 10,1989).<sup>320</sup>

Pour ce faire, des fonds dits « de participation » qui sont des sociétés par action avec conseil d'administration, ou leur capital est détenu par l'Etat ont été instaurés. Ils sont d'un nombre de huit et chacun détenait le capital de trois à quatre entreprises publiques et couvraient les entreprises relevant de la branche agroalimentaire, des mines des hydrocarbures et de l'hydraulique, de la construction, des services, de l'électronique, télécommunication et informatique, des industries diverses. Néanmoins un fond de participation pour les entreprises publiques locales(EPL), prévu par la loi n'a pas vu le jour.<sup>321</sup>

Après six années de fonction, le système de gestion de l'entreprise a été remis en cause en 1995. Selon Sadi.N.E (2006 ; 53), ce fait est dû essentiellement aux imperfections liées à la définition des attributs voire le mode de fonction des organismes administratifs de gestion et de contrôle des entreprises.<sup>322</sup> Dans le même ordre d'idée, Bouzidi. A affirme que « La non atteinte des objectifs assignés par la privatisation de la forme de gestion est due aux difficultés de la période et aux rigidités de l'environnement juridique de l'entreprise. En précisant ainsi que l'autonomie de gestion de l'entreprise publique et institution des fonds de participations ne se sont pas traduits par une relance du développement aussi bien à cause du manque de ressources financières qui a caractérisé la fin de la décennie 1980, et le début de la décennie 1990 qu'à cause d'un droit économique trop rigide »<sup>323</sup>. Dans son écrit, BELMIHOUB<sup>324</sup> définit deux classes qui décrivent les imperfections de l'autonomie de gestion :

- a) Les premières sont liées à la forme elle-même du marché et de l'environnement des entreprises publiques de la période. En effet, le marché avait la forme oligopolistique ou monopolistique et la demande est solvable n'incitant pas les entreprises à prendre des risques d'innovation, ceci c'est aussi traduit par la séparation des fonctions de production de celles de la recherche et développement.
- b) La deuxième classe des imperfections se situent au niveau de l'organisation du pouvoir économique autour de la triple relation : entreprise/fond de participation /Etat.

---

<sup>320</sup> In : M<sup>d</sup> Arabi, M.Y Ferfara , étude des reformes économiques et gestion de la rémunération au sein des entreprises publiques algériennes. In les cahiers du CREAD N°49-1999.P37.

<sup>321</sup> Melbouci.L(2001) .Op Cit .P70.

<sup>322</sup> Sadi.N.E(2006) .Op Cit P53

<sup>323</sup> Idem .P54

<sup>324</sup> In Melbouci(2001). Op Cit .P71

Par ailleurs, la transformation des rapports de propriété n'a pas entraîné des changements dans les modes de nomination des managers, alors que la qualité des managers est devenue une des conditions de l'efficacité des entreprises. A côté de tout cela, malgré l'autonomie octroyée aux entreprises publiques, celles-ci vit toujours sur le rythme des habitudes bureaucratiques et peu d'initiative. L'absence de prise en compte des coûts dans l'ancien mode de régulation et le souci d'assurer le plein emploi, ont empêché les entreprises de se doter d'instruments de gestion des effectifs pouvant exister en économie de marché.<sup>325</sup>

Nous rajoutons aux faits précédents, les caractéristiques intrinsèques des dirigeants des entreprises publiques. En effet, ces derniers étaient généralement des personnes qui cherchaient à s'enraciner et à maximiser leur fonction personnelle par l'occupation du poste. Cette situation a entraîné une rigidité dans le système de gouvernance, marquée par l'adoption des dirigeants des stratégies d'enracinement appuyées par :

- Le développement des réseaux relationnels dominés par l'informel et l'appui sur leur position au sein du Conseil d'Administration, par le renforcement et consolidation de leur portefeuille relationnel.
- Le déploiement par les dirigeants et les acteurs publics, des stratégies qui vont bloquer tout processus d'évolution du cadre institutionnel algérien. L'idée sous-jacente est que la rente est un acquis des membres de la communauté de l'entreprise publique.
- Par le recrutement des partenaires du cercle des connaissances. Cet état de fait constitue un moyen capital pour le dirigeant de l'entreprise publique pour s'enraciner en faisant activer ses mécanismes de confiance.<sup>326</sup>

### **1.5. La privatisation des entreprises publiques**

Face aux rigidités des modes de gestion citées en haut, l'Etat algérien a institué des holdings publics en remplacement des fonds de participations et la loi sur la privatisation se renforce par la promulgation de deux lois fondamentales.<sup>327</sup>

---

<sup>325</sup> Melbouc I.L.(2001) Op Cit P75.

<sup>326</sup> Ayadi.N et Labaronne .D : La gouvernance institutionnelle algérienne et ses conséquences sur la gouvernance des entreprises publiques.. In ouvrage : de la gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .janvier 2006.P47

<sup>327</sup> www.lexinter.net

- L'ordonnance 95-22 du 26 Aout 1995 qui est relative à la privatisation des entreprises publiques (amendée partiellement en 1997, révisée complètement en 2001). Elle se charge de définir les règles générales de privatisation de la propriété du capital social des entreprises détenues directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat.
- L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 qui est relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat (révisée en 2001), instituant les holdings et clarifiant les relations entre l'Etat et l'entreprise.

Les holdings publics avaient pour mission le développement et la relance des activités des grands complexes et filières industrielles (sidérurgies, mécaniques, pétrochimie, mines, électroniques et électrotechnique) et ce à travers la création d'un réseau de partenariat lié à leur privatisation qu'elle soit partielle, de cession d'actif ou encore de démantèlement du monopole. Les holdings fonctionnaient et remplissaient leur mission avec l'existence du Conseil des Participations de l'État(CPE) qui, lui, est institué pour intervenir en matière de privatisation et approuve les politiques et les programmes de privatisation. Dans ce cadre, la double intervention de ses mécanismes dans le projet de privatisation se voit réclamé un besoin d'allègement et d'assouplissement en matière de la redéfinition du rôle de chacune des parties intervenantes. C'est ainsi, et sur l'initiative du Ministère de la Participation et de la Coordination des Reformes {MPCR}, qu'une loi fut promulguée le 20 aout 2001 relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des entreprises publiques économiques.<sup>328</sup>

L'ordonnance N°01-04 du 20 Aout 2001 définit la privatisation comme : « toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété : De tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'État ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital ; Des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'État ».

La définition et la mise en place d'un organisme qui se chargera de la privatisation se voit ainsi impulsée par la définition dans l'ordonnance 01-04, des Sociétés de Gestion de la Privatisation (SGP) comme des organes de privatisation. Les SGP se chargent sous le contrôle du CPE de

---

<sup>328</sup> [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)

gérer les titres qu'ils détiennent. Leur rôle se renforça par la note du chef du gouvernement N° 58 du 19/02/2003, qui leur affecte les missions d'agences de privatisation adoptées par le CPE.

La loi 01-04 réorganise l'entreprise algérienne en changeant le mécanisme de gouvernance des entreprises du statut public au profit du privé, marquant une grande étape des opérations de liquidation de dissolution et des privatisations des EPE.

L'analyse des données du tableau ci-dessous, nous permet de constater que durant la période de 2003-2007, les entreprises publiques continuent de cumuler des handicaps majeurs hérités de la période administrée liés notamment à l'obsolescence de l'outil de production, aux faiblesses dans la fonction de management, à leur endettement important, et à leur faiblesse dans la productivité. Sur ce, le rythme et le nombre des entreprises privatisées se voit de jour en jour en évolution. Selon les données de L'office National Des Statistiques, un total de 417 entreprises publiques économiques a été privatisé entre 2003 et 2007.

**Tableau N°6 : Bilan des privatisations 2003 - 2007**

<b>Nombre d'opérations</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
Privatisation totale	5	7	50	62	68	192
Privatisation partielle (>50%)	1	2	11	12	7	33
Privatisation partielle (<50%)	0	3	1	1	6	11
Reprise par les Salariés (RES)	8	23	29	9	0	69
Partenariats (Joint-ventures)	4	10	4	2	9	29
Cession d'actifs à des repreneurs privés	2	13	18	30	20	83
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	<b>417</b>

**Source :** Office Nationale des Statistiques. Site : [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

Les causes de défaillance des entreprises publiques économiques sont principalement liées à :

- La forte dépendance du secteur public des marchés extérieurs pour l'approvisionnement et des technologies par manque d'intégration intersectorielle.
- La sous utilisation chronique des capacités de production réduites à 50% due aussi bien aux problèmes d'approvisionnement en matières premières et en pièces de rechange aussi bien la technologie.
- Le déficit en organisation et en capacité de management.
- La faible compétitivité externe pour non conformité aux normes internationales.

- La privatisation des entreprises publique sous ses différentes formes, a introduit un déséquilibre économique important et terme d'emploi. Les EPL ont été touchée de leur part, et les territoires dotés d'activités se voyaient appauvri par la privation. Relativement à ces faits, SERIEYX(1993)<sup>329</sup> préconise que « les entreprises doivent modifier radicalement leurs pratiques de gestion et opter pour des méthodes qui vont avec la tendance de ces dernières années, car l'environnement est turbulent et est différent de celui qui a précédé l'époque de l'entreprise publique économique ». C'est dans ce cadre de circonstances que la privatisation des entreprises publiques a donné naissance à un florissant secteur privé.

## 2. La dynamique entrepreneuriale en Algérie

Longtemps marginalisé, le secteur privé juste après l'indépendance est orienté en particulier vers des petites industries de textile et de l'agroalimentaire et l'investisseur étranger est soumis à une large réglementation. Le secteur privé se voit ainsi développé dans les créneaux ne nécessitant pas de larges investissements dans la technologie et faisant appel à une main d'œuvre plus au moins qualifiée.

Les entrepreneurs durant la période de l'économie planifiée n'exploitaient pas au maximum leur connaissance car le contexte ne l'exigeait pas. Le capital-relation est à la base de toute stratégie des entrepreneurs algériens. Ce capital relation leur a permis de former le capital connaissance et le capital-financier, qui de leur part, leur ont permis de survivre et de se développer à l'ombre du secteur public.<sup>330</sup>

Selon Sadi.N.E (2006 ; 30) : « la marginalisation du secteur privé est due au fait que les autorités de l'époque ne voyaient pas d'intérêt particulier pour le développer notamment dans les branches où les entreprises publiques étaient quasiment absentes »<sup>331</sup>. Il a fallu ainsi attendre les défaillances de l'entreprise publique, la crise de l'endettement et la réduction des recettes pétrolières, pour qu'un décret relatif au secteur privé voit le jour. Il s'agit du décret législatif 93-12 du 05 octobre 1993 qui a institué un nouveau code des investissements, et qui a été remplacé en 2001 par l'ordonnance 01-03 du 20 aout 2001 relative au développement de l'investissement.

---

<sup>329</sup> Cité par Melbouchi L(2006), de l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale. In 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.2006.P4

<sup>330</sup> Ibidem

<sup>331</sup> SADI.N.E (2006) Op Cit .P30

Le privé national et étranger se voit ainsi doté des mécanismes et procédures réglementaires qui ont permis son expansion et son développement.

Dans la même période, une loi d'orientation 01-18 du 2 décembre 2001 portant sur la promotion de la PME<sup>332</sup> est promulguée. Celle-ci définit la PME comme étant « quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production des biens et services, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliard de DA, ou dont le total de son bilan annuel n'excède pas 500 million de DA, et respecte les critères d'indépendance ».

Cette même définition est inspirée de celle adoptée par l'union européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. L'Algérie a en effet adoptée la charte de Bologne sur la PME en juin 2000 qui a définit la PME<sup>333</sup>. Ce choix s'inscrit dans le cadre de la stratégie politique et économique, et peut être aussi défendu par des réalités géographiques et historiques que par l'importance des échanges.

Ainsi, trois(3) types de Petites et Moyenne Entreprises (PME) ont été dégagés dans la même loi et dont les critères retenues sont : l'effectif, le chiffre d'affaire et le bilan annuel, ainsi que l'indépendance :

- a) **La moyenne entreprise** : ce type de PME doit embaucher entre 50 à 250 personnes, son chiffre d'affaire annuel est dans l'intervalle de 200 millions à 2 milliard de DA. Quant au total de son bilan, il est compris entre 100 et 500 million de DA .
- b) **La petite entreprise** : elle emploie une population composée de 10 à 49 salariés, son chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de DA et le total de son bilan annuel n'excède pas 100 millions de DA.
- c) **La micro entreprise** (la petite entreprise) : elle emploie entre 1 à 9 salariés, son chiffre d'affaire est inférieur à 200 millions de DA et le total de son bilan annuel n'excède pas 10 millions de DA.

## 2.1. Les mesures d'aide au développement de la PME/PMI

Depuis la promulgation de la loi sur la PME, le nombre des PME privées à côté des PME publiques n'a pas cessé d'évoluer. En effet, pour impulser cette initiative de création et de développement de ce secteur, différentes initiatives sous forme de mesures d'aides ont été

---

<sup>332</sup> Journal officiel n°77 du 15/12//2001.

<sup>333</sup>Bouyakoub A (2006), la PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles. In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .Janvier 2006 .P115

favorisées au profit des PME. Le ministère de la PME/PMI a engagé des mécanismes permettant au niveau national d'encourager l'initiative entrepreneuriale. Nous pouvons citer des mesures financières, des mesures technico-informationnelles et des mesures fiscales.

### **2.2.1. Les mesures financières de type public en faveur des PME-PMI**

Après avoir procédé, au diagnostic stratégique de la PME/PMI, la contrainte du budget et donc du financement apparaît lorsque l'objectif est déterminé. Ainsi un écart entre les moyens financiers dont elles disposent et le coût total estimé pour la mise en œuvre de ses objectifs se détermine. Car, contrairement aux grandes entreprises la variable coût de financement est moins contraignant du fait qu'elles peuvent toujours combler l'écart négatif entre moyens financiers et besoins de financement par le recours aux institutions de crédit. Or ces dernières dans la majorité des cas rejettent les demandes de crédits formulées par les PME/PMI, et ce pour la double raison :

- Le niveau de risque est élevé.
- La rentabilité est faible.
- A cet effet, le pouvoir public algérien, afin de soutenir les activités de création et de développement des PME/PMI, a mis en place des mesures d'appui financières et ce à travers :
  - Les aides financières par le biais du ministère de la PME-PMI
  - Les mesures d'aides financières par le biais de l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes : ANSEJ ;
  - Les aides financières par le biais de la caisse nationale d'assurance chômage : CNAC ;
  - Les aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle (CNCI) ;
  - Les mesures de soutien par le biais du schéma national d'aménagement des territoires : F.N.A.T ;
  - Les aides financières par le biais MEDA ;
  - Le fond national pour la promotion de l'emploi FPE
  - Les aides financières par le biais du fond
    - national de la régulation et du développement agricole (FNRDA) ;
    - Les aides financières par le biais du fond national pour l'environnement et le littoral ; ;
    - Les aides financières par le biais du fond pour la promotion des exportations ;

- Les aides financières par le biais de la compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX) ;

### **2.1.2. Les mesures technico -informationnelles**

La réussite des PME dépend de leurs capacités à multiplier les opportunités et de la disponibilité de l'information. Les PME sont réputées par leurs faibles capacités techniques et le manque d'exploitation des informations externes. Les mesures prises par les pouvoirs publics algériens apportent un soutien technico- informationnel aux PME, PMI à travers différents organismes :

- Par le biais de la Chambre Nationale de Commerce CNC ;
- Par le biais de l'ANDI ;
- Par le biais de Trade Point d'Alger : (association pour l'efficacité commerciale) ;
- Par le biais de L'Association Nationale Des Exportateurs Algériens (ANEXAL) ;
- Par le biais de la Société Algérienne des Foires et Exposition SAFE ;
- Par le biais de l'organisme de promotion des exportations ;
- les Centres de Facilitation ;
- les pépinières d'entreprises ;
- les systèmes d'information ;
- la politique d'appui à l'innovation.

### **2.1.3. Les mesures fiscales**

Les entreprises de petite taille, ont plus de difficultés à supporter les conséquences des impositions fiscales et parafiscales. Les allégements fiscaux accordés par l'Etat sont plus qu'un besoin mais représentent une nécessité vitale pour les PME, PMI. Ainsi, l'agence nationale de développement des investissements est un établissement public avec personnalité juridique et autonomie financière. Ces avantages sont multiples selon l'agence intervenant et en général sont liés à :

- La franchise de la TVA
- La réduction de droit de douanes
- L'exonération du droit de mutation à titre onéreux ;
- Les avantages appliqués aux activités : exonération de l'impôt sur les bénéfices (IBS), de l'impôt sur le revenu globale (IRG) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP).

- Les avantages appliqués sur les propriétés immobilières, exonération de la taxe foncière sur les propriétés immobilières.

Visiblement, l'environnement des PME et leur espace vital s'améliore et s'élargit au fil du temps.

Pour retracer l'évolution des PME en Algérie, nous allons procéder d'une manière analytique à l'examen de l'évolution de celles-ci. Ainsi les données du ministère de la PME /PMI entre 2017 et 2018 et de 2018-2019 sont reprises dans les tableaux qui suivent.

**Tableau N° 7 : Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2017-2018**

Nature de PME	En 2017	En 2018	%
Privée	94930	99938	5.27
Publique	267	261	-2.24
Total	1 074 503	1 141 863	6.26

**Source :** Réalisé par nos soins, à partir des données relatives au Bulletin d'information Statistique de l'entreprise, N° 33<sup>334</sup>

La population des PME a augmenté pour enregistrer un total de 1193339 entreprises fin novembre 2019, passant d'un total de 1074503 entreprises en 2017 à 1141863 en 2018, soit une évolution de 6.26 %. Cette évolution se reflète par l'augmentation du nombre des PME privées qui sont de l'ordre de 94930 entreprises en 2017, pour 99938 entreprises en 2018, soit une évolution de 5.27%. Ceci s'explique par la dynamique et la mouvance de ces différentes catégories. Cependant, les PME publiques ont connu pour la même période une radiation de 6 PME pour stabiliser le nombre des PME publiques à 261 entreprises en 2018.

A la fin de l'année 2018, la population globale des PME s'élève à 1 141 863 entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles nous recensons 261 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.62%), dont près de 21% des professions libérales et 22,83% sont des activités artisanales<sup>335</sup>.

<sup>334</sup> Bulletin d'information Bulletin d'information économique N° 33. Année 2018. Site [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>335</sup> Ibidem

**Tableau N° 8 : Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2018-2019**

Nature de la PME	Novembre 2018	Novembre 2019	%
PME privées	99938	103693	3.75
PME publiques	261	243	-6.9
Total	<b>1141863</b>	<b>1193339</b>	<b>4.5</b>

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des données relatives au Bulletin d'information Statistique de l'entreprise, N° 35<sup>336</sup>

La PME continue ainsi son évolution. Elle passe en 2019 à un total de 1193339, soit une évolution de 4.5%. La Pme privée continue son épanouissement avec une évolution de 3.75% entre 2018 et 2019. La PME publique quant à elle continue de souffrir et elle enregistre une baisse tendancielle durant la même période de -6.9%.

Les secteurs où l'évolution de la création d'entreprise a été la plus forte entre les deux années 2018 et 2019, restent ceux des services avec 51,48%, soit 614 375 PME, en deuxième position il ya les activités artisanales avec 23,01%, et en troisième position il ya les PME du secteur BTPH qui représentent près de 16% du total des PME.<sup>337</sup>

Au-delà des mesures d'aide au développement de la PME, Koudri .A<sup>338</sup>, dans son écrit, considère que c'est peut-être le milieu entrepreneurial qui joue le rôle décisif dans le phénomène de création d'entreprises. En effet, le système de relations sociales représente un atout important dans la mobilisation des ressources sur lesquelles peut s'appuyer le créateur d'entreprise.

Les recherches de terrain sur la création des PME/PMI ont montré que l'entrepreneur choisie en général son territoire local (sa ville, sa commune natale) pour créer ou encore lancer son projet d'investissement. Dans le même ordre d'idée A.Koudri et J.N.Thomas écrivent que les chefs d'entreprises d'origines locales semblent plus s'intéresser à leur territoire d'implantation que les chefs d'entreprises originaires d'autres régions et souvent amenées à plus de mobilité géographique<sup>339</sup>. De leur côté, Benabdellah. K et Jean Noel Thomas<sup>340</sup> considèrent que « les chefs d'entreprises ayant des origines locales semblent plus intéressés à leur territoire ».

<sup>336</sup> Bulletin d'information économique n°35 .Année 2019. Site [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>337</sup> Ibidem

<sup>338</sup> Koudri .A(2006), :démographie entrepreneuriale et vitalité économique. in In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croises France –Algérie. Edition l'Harmattan .Janvier 2006 .P147

<sup>339</sup> Ibidem

Sur ce, ils privilégient le recours à leur territoire local par rapport à d'autres, sauf si ce dernier ne répond pas à leurs besoins. Les relations avec les parties prenantes sont de simples relations d'achat et de vente, et les relations informelles sont dominantes en raison de l'appartenance au territoire local et les relations de confiance entre les acteurs s'amplifient et restent la clé du développement de la PME.

Cette initiative personnelle est aussi avantagée par les différentes mesures d'aides citées en haut, et ont permis de créer une dynamique territoriale, en termes de création de richesses grâce aux activités implantées sur les différents territoires et régions au niveau national, de créer ainsi de l'emploi mais aussi de stabiliser la mobilité des individus.

### **3. Les spécificités managériales des PME et la place du territoire**

La grande entreprise subit le contrôle de l'Etat et des ses différents organes, et représente des charges fiscales et des investissements très lourds. Face au marché national et international elle trouve des difficultés énormes. A leur contraire, la PME émerge avec une forte souplesse et une flexibilité relativement à sa petite taille et ses pratiques managériales.

À ce propos, R.Souidi, M.Y Ferfara et T.Akrou (2002)<sup>341</sup> ont écrit « que la création d'entreprises constitue un enjeu économique et social fondamental, particulièrement dans le contexte de crise et de réforme que connaît notre économie nationale. Élément essentiel et tangible de dynamique du développement, de la création d'emploi, de la stimulation de l'esprit d'entreprise, de la créativité et de l'innovation locale ».

Etant de taille réduite, la PME présente des caractéristiques managériales la rendant plus spécifique par rapport à la grande entreprise.

#### **3.1. Au niveau de la prise de décision**

Selon des études et des recherches de terrains, les auteurs se sont mis d'accord sur le fait que, la prise de décision au sein de la PME est de type : Intuition-Décision-Action. Pour Marchensay et Julien (1987) celle-ci relève de la propre compétence du patron entrepreneur.<sup>342</sup> Chapellier (1995 ; 405)<sup>343</sup> pour sa part, dicte que : « les chefs d'entreprises auraient, pour prendre

<sup>340</sup> Bouabdallah K, Thomas JN (2006), le partenariat public –privé et le développement territorial : les enseignements d'une enquête de terrains .in In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'Harmattan Janvier 2006 P154

<sup>341</sup> Cité par Ferguen A(2002), PME, territoire et développement local : LE CAS DES PAYS DU SUD. In Deuxièmes Rencontres Des Sud. : Développement Local et Coopération Décentralisée Entre Régions De La Méditerranée. Marrakech, 10 Et 11 Octobre 2002. P5

<sup>342</sup> Ziar N , la place de la PME dans une économie en transition : le cas de l'Algérie. P4

<sup>343</sup> Torres O (1998), du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. P12

les décisions, le plus souvent exclusivement recours à leur seul jugement, intuitions et expériences, et auraient pour la plus part une propension naturelle à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls". Le dirigeant –patron contrôle toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Ce fait est principalement dû au but de garder la maîtrise et de pousser le développement de son entreprise.

Pour Mintzberg(1982 ;247)<sup>344</sup>, dans la petite structure, le sommet stratégique émerge comme la partie clé de la structure . En fait, la structure comprend rarement beaucoup plus qu'un seul homme au sommet stratégique et un centre opérationnel. Gervais (1978 : 44)<sup>345</sup> avance pour sa part le fait que "la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels"<sup>346</sup>.

En effet, le faible niveau hiérarchique caractérisant la petite et moyenne entreprise lui confère un fort degré de proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. P.A. Julien (1992)<sup>347</sup> considère le fait que : " la PME est comme un tout, où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où les propriétaires dirigeants en contrôlent tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions, et pour quelques unes, en y participant directement ". Par sa caractéristique lors de la prise de décision le patron dirigeant intègre les parties prenantes. Selon Julien (1994)<sup>348</sup>, ce dernier fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer les différents aspects de ses produits.

### 3.2. Le système d'information

Le faible niveau hiérarchique dans la PME lui confère une forte capacité dans la traque, la transmission, et l'exploitation des informations relevant de son environnement interne et externe. Le dialogue est direct entre le dirigeant et les membres de son entreprise.

La traque de l'information relevant de son environnement externe ne représente pas de grandes difficultés, notamment pour le fait que les traqueurs sont en général les clients, les fournisseurs ou les distributeurs locaux de l'entreprise. Ainsi, pour Julien et Mrchensay (1987)<sup>349</sup> « la

---

<sup>344</sup> Mintzberg. H.(1982), Structure et dynamique des organisations. Editions d'organisation, 1982. P247

<sup>345</sup> Torres O(1998) , OpCit. P4

<sup>346</sup> Idem . P4

<sup>347</sup> Idem . P6

<sup>348</sup> Torres O OpCit . P11

<sup>349</sup> Ziar N Op Cit . P5

perception du changement sur la marché traditionnel local ou régional de la PME, peut être rapidement saisie par les entrepreneurs attentifs au moindre bruit sur le marché ».

Le système d'information est donc simple et l'activité de contrôle du marché externe relève plus de la prospection directe. A son côté l'inscription des patrons ou encore des responsables dans un réseau procure à la petite structure des informations sur l'état du marché, sur les méthodes de production et de gestion de ses concurrents, sur l'évolution des technologies et des produits dans son secteur, etc..., qu'elle ne peut pas toujours se payer sur un marché de l'information. Au sein d'une organisation résiliente, le responsable de PME est en contact fréquent avec ses collègues, participe à des rencontres formelles ou informelles – notamment dans le cadre de foires et de salons – ce qui lui permet d'être au courant des innovations de produits et des évolutions de savoir-faire dans son métier.<sup>350</sup>

Lorsque les objectifs assignés visent le marché étranger(en termes d'importation/exportation), le système d'information devient complexe et le recours à des banques de données devient une exigence pour le propriétaire dirigeant.

### **3.3. La gestion des ressources humaines**

La PME se différencie de la grande entreprise par sa moindre spécialisation des tâches. Le chef assure de multiples fonctions, et est polyvalent. Sur ce, le besoin d'une main d'œuvre hautement qualifiée n'est pas toujours favorisé et ce notamment lorsque le marché de la PME est restreint au local. De ce fait, le dirigeant, dans un cercle plus restreint cherchera le profil dans son cercle familial et amical favorisant pour lui l'individualisme aux dépens de l'esprit collectif et d'entraide<sup>351</sup>. Par contre, lorsque le marché de la PME est étendu au régional, national et international, et la recherche des compétences et des qualifications de haut niveau devient une exigence.

Le territoire local pour le dirigeant de la PME est plus favorisé lorsque la qualification recherchée ne se trouve pas dans son cercle familial et amical. Le recours au territoire hors local ait lieu uniquement lorsque la qualification ne se trouve pas dans ce dernier.

Ainsi, la culture au sein de la PME est plus poussée voire plus favorisée, notamment par la cohésion et l'esprit d'équipe résultant des relations simples entre le sommet stratégique et la ligne opérationnel. Odile Marie Le Ny <sup>352</sup> écrit : «que dans les PME les relations sociales et le

---

<sup>350</sup> Ferguene A(2002), Op Cit . P7

<sup>351</sup> Kadri Messaid HA (2006), Op Cit p220 .

<sup>352</sup> Ibidem . P221 .

management apparaissent sous certains aspects plus dynamisant, et les contacts humains plus directs. Elles offrent des modes d'organisation et de fonctionnements plus solidaires ou chacun peut avoir le sentiment de participer à la réalisation du projet commun ».

### **3.4. Les pratiques d'innovation**

Le marché de l'entreprise algérienne a subi des transformations importantes. En effet, le monopole des entreprises publiques se voit délaissé. Les PME ou encore les grandes entreprises sont confrontées ainsi à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande du marché, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation et font ainsi face à de nouveaux besoins.

Sur ce, plus de flexibilité et de souplesse en termes de pratiques managériales sont exigées et la pratique de l'innovation et l'intégration des mécanismes de recherche et développement adviennent une obligation pour chaque entreprise notamment lorsque celle-ci oriente son produit au marché international. Concernant les PME, deux situations en termes d'innovation se dégagent. D'une part, l'innovation est une initiative d'un loin éventail de réalisation notamment lorsqu'il s'agit d'une innovation de procédé/produit, où la recherche est très coûteuse. En effet, la PME investit beaucoup plus dans des créneaux de produits qui n'exigeaient pas de procédés de produits élaborés ou des équipements de production complexes et coûteux<sup>353</sup>. D'autre part, face à l'exigence de son environnement et dans le souci de conquérir d'autres marchés, l'entrepreneur engage de lourds investissements dans la recherche et développement pour apporter des améliorations à son produit/procédé et/ou concevoir un nouveau produit.

## **4. La Dynamique entrepreneuriale dans la région de Bejaia**

Afin de mieux présenter la région de notre étude, soit la wilaya de Bejaia, nous allons procéder à la présentation de la dynamique entrepreneuriale qui y règne, en reposant sur la présentation d'une monographie de la population d'entreprises, son évolution, les taux de création, la répartition géographique et sectorielle et leur contribution à l'économie locale.

Il est important de signaler que la wilaya de Bejaia se positionne parmi les régions les plus actives à l'échelle nationale en matière de création d'entreprises.

---

<sup>353</sup> Hemmouda NE et Zidouni H (2006), quelques données de base sur les entreprises privées algériennes. In : Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'Harmattan Janvier 2006.P77.

#### 4.1. La situation géographique et caractéristiques de la wilaya de Bejaia

La wilaya de Bejaia, se situe au Nord-Est de l'Algérie. Elle est considérée comme étant une wilaya côtière qui s'ouvre sur la méditerranée, et s'étend sur une superficie de 3223,5km<sup>2</sup>. Elle est limitée au Nord-Est par les massifs des Babors et au Sud par les massifs des Bibans. Au Nord par la mer méditerranée, et au Sud par les montagnes de Djurdjura à l'Ouest.

Elle partage ses frontières avec la wilaya de Jijel à l'Est, les wilayas de Tizi Ouzou et Bouira à l'Ouest, les wilayas de Sétif et Bordj Bou Arreridj au Sud.

#### 4.2. L'organisation administrative

La wilaya de Bejaia s'étend sur une superficie de 3223.5 km<sup>2</sup> avec 987500 d'habitants à la fin 2018<sup>354</sup>. Elle est issue du découpage administrative de 1974 qui l'avait organisé en 28 communes et 05 Daïra. Cette organisation a connu des modifications suite au découpage de 1984, qui a revu à la hausse le nombre de communes et de Daïra pour passer à 52 communes et 07 Daïra. Une deuxième réorganisation territoriale en 1991 a eu lieu pour au final se composer de 52 communes et 19 daïra.

En termes de population, Bejaia est la plus grande ville de Kabylie. Elle le plus important pôle industriel de la région, par la concentration de nombreuses industries et la présence d'un des plus grands ports commercial et pétrolier de la méditerranée. A noter que sa situation géographique et sa mise en place d'une infrastructure de base (Aéroport et Port), sont autant de facteurs qui contribuent à la concentration des activités.

**Tableau N°09 : Répartition du territoire de la wilaya de Bejaia**

	<b>Superficie (hectare)</b>
Superficie Agricole utile	<b>130 384</b>
Pacages et parcours	<b>30 859</b>
Terres improductives des exploitations	<b>3 587</b>
Superficie forestière	<b>122 500</b>
Terres non agricole	<b>35 054</b>
<b>Total</b>	<b>322 348</b>

Source : Direction de la planification et de l'aménagement du territoire (DPAT)- Bejaia2019

La wilaya de Bejaia occupe 3/4 de superficie à relief montagneux avec des massifs de Bouhatem et du Djurdjura au Nord, les massifs de Bousselam et des Babors au Sud séparés par la

<sup>354</sup> Annuaire statistique de la DPSB de la wilaya de Bejaia, édition 2018.

vallée de la Soummam d'une longueur de 80km. La superficie agricole utile dans la wilaya de Bejaia est d'ordre de 40.43% de la superficie totale, reste à l'exploiter (Voir tableau N°09).

**Figure N°04 :** Carte géographique de la wilaya de Bejaia.



Source : [www.bejaia.blogspot.com](http://www.bejaia.blogspot.com) consulté

La wilaya de Bejaia est une somme de montagnes rocheuses , couverte de forêts et de maquis. Elle est une masse montagneuse compacte et bosselée, traversée par les couloirs formés par la vallée de la Soummam.

#### 4.3. Le climat

Le climat de la wilaya de Bejaia est caractérisé par des variations d'une zone à une autre. La zone littorale et la vallée de Soummam jouissent d'un climat pluvieux et doux en hiver, sec et chaud en été favorable au développement de tourisme balnéaire.

Le climat des zones de montagne est caractérisé par un été sec et chaud et en hiver pluvieux et froid. La température atteint parfois 0c° et moins ce qui s'accompagne par la chute de neige. Un élément propice au développement de tourisme climatique et le sport d'hiver.

### 4.3.1. Les reliefs

La superficie de la wilaya de Bejaia se répartie en trois zone suivantes :

- Zone de montagnes : elle occupe 75% soit 3/4 de la superficie totale de la wilaya. avec des pertes généralement supérieures à 25% à sols en grande partie siliceux érodé et argilocalcaire.
- Zone de plaines : composée des plaines de la vallée de la Soummam sur une bande étroite de 80 Km de long et 2 Km de large maximum, avec des versantes sud en pente relativement douce et très développé, et les plaines côtière de Bejaia à Melbou à l'Est sur 2000 ha environ, et de Blida à Beni Ksila a l'Ouest sur 1000ha environ.
- Zone de piémonts : elle représente la zone intermédiaire entre la plaine et la montagne, elle occupe principalement par l'association céréaliculture, élevage et fourrage secs

### 4.4. Les activités économiques dans la wilaya de Bejaia

La wilaya de Bejaia se positionne dans le top5 à l'échelle nationale. Son tissu économique est subdivisé en différentes branches d'activité :

#### 4.4.1. Les activités agricoles

L'agriculture occupe une part importante dans l'économie de la wilaya avec notamment sa superficie agricole utile, subdivisée en deux grands groupes : l'agriculture de montagne et l'agriculture de pleine.

La première concerne essentiellement les activités d'exploitation des oliviers et des figuiers des jardins potagers et l'élevage (caprin, cuniculture, bovin).

L'agriculture des pleines se développe sur les surfaces longeant la Soummam. Elle concerne au premier degré les cultures arboricoles, suivies de terres labourables pour les céréales, la culture légumière et l'aliment de bétail.

Les données du tableau N°10, retracent l'évolution des exploitants entre la période 2018 et 2019. La lecture des données nous permet de constater que le nombre d'exploitation a largement évolué de 2018 à 2019 , passant de 30306 à 31934 exploitants, soit une évolution de 1628.

**Tableau N° 10 : Répartition de Nombre des exploitants entre 2018 et 2019**

Année	2018	2019
<b>Exploitants</b>		
Nombre d'exploitants	<b>30306</b>	<b>31934</b>
Nombre d'exploitants avec carte agriculteur	<b>31251</b>	<b>31591</b>
Main d'œuvre agricole utilisée	<b>58160</b>	<b>62000</b>

Source : direction de service agricole willaya de Bejaia, 2019

#### 4.4.2. Les activités industrielles

Les activités industrielle dans la wilaya de Bejaia sont diversifiées et denses. La wilaya de Bejaia commence d'ailleurs à étoffer son tissu industriel, grâce, d'une part, à l'esprit entrepreneurial de la population locale et, d'autre part, à la présence d'infrastructures de base de qualité (port, aéroport et infrastructures de base).

De cette situation, il faudra retenir qu'un axe de croissance industriel est en train de se dessiner à l'Est de la capitale selon une logique de croissance Alger – Sétif - Bejaia, où la dynamique de création d'activité est très importante.

Le nombre total des unités industrielles des deux secteurs juridiques est estimé en 2018 à 27244 créations. (Voir tableau N° 11)

**Tableau N° 11 : Répartition des PME par secteur d'activité au 31/12/2018**

Secteur d'activités	Nombre des PME
Bâtiments et travaux publique	6360
Commerce	5656
Transport et communication	4565
Services fournis aux entreprises	2394
Service fournis aux ménages	2360
Industrie de bois, lièges, papiers, imprimerie	1234
Hôtellerie et restauration	1158
Industries agroalimentaires	941
Autre	2576
<b>Total</b>	<b>27244</b>

**Source :** direction d'industrie et des mines de Bejaia .2019

l'analyse des données du tableaux N°11, fait clairement ressortir que le secteurs du BTPH , le commerce , le transport et les services prédominent par rapport aux autres secteurs . À noter que cette prédominance n'est pas spécifique à l'économie locale de la wilaya de Bejaia, il s'agit d'un constat fait à l'échelle nationale<sup>355</sup>. La prédominance de ces secteurs est la conséquence du programme de soutien à la croissance économique 2001-2005 , de la panoplie de dispositif d'aides à la création d'entreprises. En ce qui a trait à la wilaya de Bejaia, cette prédominance s'explique par les besoins manifestées par les ménages<sup>356</sup>.

<sup>355</sup> Ayad Malek N(2017), la création d'entreprises et les politiques territoriales : cas de la wilaya de Bejaia .Thèse de Doctorat en sciences. Université de Bejaia.P146

<sup>356</sup> Taleb Ait Sidhoum H (2011), ouverture économique et dynamique entrepreneuriale : essai de modélisation des déterminants territoriaux de la création d'entreprises dans la wilaya de Bejaia. Thèse de doctorat en sciences .Université de Bejaia .P167

#### 4.4.3. Les activités de pêche

La façade maritime de la wilaya de Bejaia s'étend sur 100KM, caractérisée par un relief accidenté et un plateau continental très réduit. Les zones d'interventions pour la production halieutique sont : la zone côtière, la pêche hauturière, la pêche au large, la pisciculture en milieu continental et en mer ouverte.

Le taux de production reste faible et malgré la disponibilité des ressources, ces dernières ne sont pas suffisamment exploitées à cause du manque de qualification des pêcheurs, de la méconnaissance des nouvelles techniques de pêche et par le caractère artisanal de la flottille.

#### 4.4.4. Les activités tertiaires

Avec 16581 de PME et 35750 emplois créés en 2018<sup>357</sup>, le bâtiment et travaux publics, le commerce et le transport et communication sont les secteurs d'activité les plus dominants. Ils représentent plus de 50% de la totalité des activités mais ne générant malheureusement qu'un quart des emplois créés.

Bien que le secteur agroalimentaire ne soit représenté qu'avec 941 unités (voir tableau N°11), il demeure un secteur vital qui connaît une prospérité dans la wilaya et surtout une couverture importante sur le marché national par la qualité des produits offerts. Cet état de fait, met en évidence une déconnexion entre le scénario affiché par la politique territoriale qui s'est matérialisée par le SNAT et la réalité du terrain. En effet à l'horizon 2025, le SNAT mis en avant le désir des responsables politiques de convertir la wilaya de Bejaia en une région à vocation agroalimentaire et plastique. Or, le constat du terrain est d'une réalité entièrement différente<sup>358</sup>.

Alors que, la wilaya de Bejaia recèle des ressources hydriques très riches qui contribuent au développement des filières de boisson et du lait et de ses dérivés. Ce secteur est très dynamique et ce dynamisme est lié au caractère agricole de la wilaya et dont l'activité de base du tissu agroalimentaire est liée directement à certaines activités agricoles (olive, figues, oranges raisins etc.)

---

<sup>357</sup> Direction d'industrie et des mines de Bejaia .2019

<sup>358</sup> Ayad Malek N(2017).Op Cit ,P147

## 5. La population et l'emploi dans la Wilaya de Bejaia

Les données de l'annexe N° 2 montrent que la population est plus dense dans la daïra de Bejaia avec la commune de Oued Ghir soit un total de 207 400 habitants, vient par la suite la daïra d'Akbou avec une densité de 83 505 personnes.

La concentration trouve lieu aussi dans la daïra de Kherrata avec 67 575 habitants et à El-kseur avec une densité de 54 125 habitants

**Tableau N° 12 : ventilation des effectifs employés par grands secteurs**

Désignation	Nombre	Part par secteur
Agriculture	69450	20.57%
B.T.P	78530	23.26%
Industries publiques	24715	7.31%
A.D.M (exécutif A.P.C, E.P.A)	41525	12.30%
Services	72350	21.43%
Artisanat et tourisme	13500	4.00%
Commerce	7160	2.12%
<b>Autres</b>	<b>30385</b>	<b>9.00%</b>
<b>Total</b>	<b>337615</b>	<b>100%</b>

Source : w.de Bejaia DPSB.2019

Selon les données du tableau N°12, nous constatons que la répartition des effectifs employés par grands secteurs fait ressortir que les secteurs de BTPH, des services, de l'agriculture concentrent près de 2/3 des employés dans la wilaya de Bejaia. Il est à noter que l'impact des PME sur la résorption de chômage reste limité.<sup>359</sup>

### 4.6. Présentation du tissu économique de la wilaya de Bejaia

Dans le sillage relance économique espérée, la wilaya de Bejaia recèle de réelles potentialités économiques. Actuellement, cette relance reste plus d'ordre quantitatif que qualitatif. Au sein de la région Nord Centre, le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), confère à Bejaia un rôle de Pôle de compétitivité dans les filières Agro-industriels, avec l'amélioration de son attractivité territoriale. Le potentiel d'entreprises animant son tissu industriel pourrait constituer un levier d'une dynamique de reprise économique plus efficiente.

<sup>359</sup> Le taux de chômage dans la wilaya de Bejaia selon la DPSB AU 31.12.2015 est de 12% .

#### 4.6.1. Le mouvement des petites et moyennes entreprises (PME)

Le nombre global de PME arrêté au 31/12/2018, est de 27 244, pour un total d'emplois de 70 496 (Voir tableau N°13). Il est à signaler, que les PME publiques ne représentent qu'une infime partie de la sphère des PME dans la wilaya de Bejaia, avec 41 PME soit un taux 0,15%. Toutefois, elles emploient 2606 personnes soit un taux moyens par PME de 3.70%.

**Tableau N° 13 : population global des PME au 31/12/2018**

Statut juridique	Nombre de PME	Part (%)	Emploi	Part (%)
PME privée	27203	99.85%	67890	96.30%
PME publique	41	0.15%	2606	3.70%
<b>Total</b>	<b>27244</b>	<b>100%</b>	<b>70496</b>	<b>100%</b>

Source : direction d'industrie et des mines .Bejaia 2019

Le secteur privé domine largement le secteur public ceci peut être expliqué par le développement de l'esprit entrepreneurial et la culture entrepreneuriale, mais aussi par la proximité du port et de l'aéroport, infrastructures de base pour la concentration des activités. Cet état de fait, s'est traduit par un taux annuel moyen de croissance entre 2015 à 2018 de 8.65% de 2167 entreprises.

Alors que, le taux un taux annuel moyen de l'emploi de 2015 à 2018 est de 6.94%, soit un total de 4406 emplois créés.

**Tableau N°14 : Mouvement des PME privée de 2015-2018**

	Année 2015	Année 2016	Évolution	Année 2017	Évolution	Année 2018	Évolution
Nombre des PME	21026	23472	2446 11.63%	25036	1564 6.66%	27203	2167 8.65%
Nombre d'emploi	56849	61129	4280 7.52%	63484	2355 3.85%	67890	4406 6.94%

Source : la direction d'industrie et des mines. Bejaia 2019

On dénote une dynamique entrepreneuriale durant ces dernières années qui peut être en partie le résultat des différents programmes et mécanismes institutionnels mis en place par L'Etat pour encourager l'acte entrepreneurial.

Cette dynamique est marquée par la prédominance de la micro entreprise (voit tableau N°15). En effet, selon les données de la CNAS, arrêtées au 31/12/2018 le nombre s'élève à 26128, suivie de la petite taille avec 925 créations, et enfin de la moyenne taille avec 191 entreprises.

**Tableau N° 15 : La répartition des PME par effectif , arrêtée au 31/12/2018**

Taille	TPE 1 à 9 salariés	PE de 10 à 49 Salarié	PME de 50 à 250 salariés	Total
Nombre	26128	925	191	27244
%	95.50%	3.39%	0.70%	100%

Source : CNAS 2019

Nous constatons que le secteur BTPH prédomine les autres secteurs avec un total de 6360PME et 19471 emplois. Le commerce et le transport viennent respectivement occuper la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> position avec un total de 10221 PME, soit 16279 emplois au 31/12/2018.(Voir tableau N°16) Des résultats précédents nous constatons qu'une dynamique entrepreneuriale caractérise la wilaya de Bejaia , marquée par le fait , que les PME en raison de leur vulnérabilité et fragilité , s'abritent dans les secteurs ou la concurrence n'est pas rude.

**Tableau N°16 : Répartition des PME par secteur d'activité 31/12/2018**

N°	Secteurs d'activités	Nombre de PME	%	Nombre d'emplois	%
1	Bâtiments et travaux publique	6360	23.34	19471	27.62
2	Commerce	5656	20.76	9802	13.90
3	Transport et communication	4565	16.76	6477	9.19
4	Service fournis aux entreprises	2394	8.79	9868	14.00
5	Service fournis aux ménages	2360	8.66	4030	5.72
6	Industrie de bois, lièges, papiers, imprimerie	1234	4.53	2366	3.36
7	Hôtellerie et restauration	1158	4.25	3184	4.52
8	Industries agroalimentaires	941	3.45	3636	5.16
9	Autre	2576	9.46	11662	16.54
<b>Total</b>		<b>27244</b>	<b>100</b>	<b>70496</b>	<b>100</b>

Source : CNAS de la Wilaya de Bejaia 2019

**Tableau N° 17 : la répartition territoriale des PME dans la Wilaya de Bejaia (Les Six premières Daira )**

N°	Daïra	Nombre de PME	%	Nombre d'emploi	%
1	Bejaia	9 219	33,84	25 887	36,72
2	Akbou	2909	10.68	8636	12.25
3	Amizour	1630	5.98	3314	4.70
4	Elkseur	1379	5.06	3549	5.03
5	Tazemelt	1370	5.03	2985	4.23
6	Sidi aiche	1215	4.46	2346	3.33

Source : direction d'industrie et des mines 2019

De la lecture des données du tableau N°17, il ressort, l'existence d'une répartition déséquilibrée de la population des PME dans la wilaya de Bejaia . En effet, la concentration est plus dense dans la daïra de Bejaia avec un taux de 33.8% de PME, engendrant un taux d'emploi de 3.72%. La Daira d'Akbou se place en deuxième position avec un taux de concentration de 10.68% et un taux d'emploi de 1.25%. La daïra d'Amizou et d'Elkseur par la suite se positionnent respectivement 3<sup>eme</sup> et 4<sup>eme</sup> . .

Cette répartition s'explique par la concentration des PME le long de la vallée de la Soummam et de la plaine littorale d'une part, et du caractère géographique et topographique du territoire de la wilaya de Bejaia où 2/3 de son relief est représenté par des massifs accidentés et montagneux d'autres part. Enfin, cette répartition est plus liée à la disponibilité des infrastructures et la proximité des administrations et des institutions publiques ;

#### **4.7. Bilan des dispositifs d'aide à la création d'entreprises dans la wilaya de Bejaia**

Dans les points qui suivent, nous présentons l'évolution des différents investissements engagés par les organismes d'appui à la création de PME dans la Wilaya de Bejaia .

##### **4.7.1. Bilan de dispositif agence national de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ)**

Le dispositif ANSEJ en 2009, a été un des vecteurs d'appui à la création d'entreprises dans la wilaya de Bejaia qui occupe la troisième place nationale dans la création de micro entreprises. Ce dispositif a contribué à lui seul à financer 5% du total des projets créés au niveau national.

**Tableau N° 18** : Evolution des projets d'investissement financés de 2010-2018 par l' ANSEJ

	Agriculture et pêche	Artisanat	BTPH	Industrie	Profession libéral	Service	TOTAL
<b>Depuis la création au 31/12/2010</b>	<b>832</b>	<b>1081</b>	<b>786</b>	<b>568</b>	<b>171</b>	<b>4169</b>	<b>7607</b>
%	11%	14%	10%	07%	02%	55%	100%
<b>2011</b>	65	149	243	83	21	35	1796
%	04%	08%	14%	05%	01%	69%	100%
<b>2012</b>	100	323	524	187	56	2906	4096
%	02%	08%	13%	05%	01%	71%	100%
<b>2013</b>	109	254	448	156	79	592	1638
%	07%	16%	27%	10%	05%	36%	100%
<b>2014</b>	100	209	416	369	95	333	1522
%	07%	14%	27%	24%	06%	22%	100%
<b>2015</b>	77	118	397	285	45	183	1105
%	07%	11%	36%	26%	04%	17%	100%
<b>2016</b>	34	27	188	107	64	141	561
%	06%	05%	34%	19%	11%	25%	100%
<b>2017</b>	11	04	44	25	26	62	172
<b>2018</b>	08	02	33	25	90	47	205
%	04%	01%	16%	12%	44%	2%	100%
<b>Depuis la création au 31/12/2018</b>	<b>1336</b>	<b>2167</b>	<b>3079</b>	<b>1805</b>	<b>647</b>	<b>9668</b>	<b>18702</b>
%	<b>07%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>03%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Source : Antenne ANSEJ . année 2019

Entre 2010-2018 , l'ANSEJ a contribué à la dynamique entrepreneuriale dans la wilaya de Bejaia par la création de 11095 PME . Néanmoins, cette dynamique revêt un caractère de prédominance de certains secteurs au dépit des autres. Les donnée du tableau 18, nous permet de constater un net recul dans certains secteurs notamment la pêche et l'agriculture au profit d'un avancement dans les activités industrielles et du BTPH.

#### 4.7.2. Bilan de l'Agence National du Développement de l'Investissement (ANDI)

2287 projets d'investissement ont été concrétisés grâce à l'appui de l'agence nationale du développement de l'investissement durant la période 2013 jusqu'au 2017, soit un nombre d'emplois de 20781.

**Tableau n °19** : Evolution de projets d'investissement financé par l'ANDI

<b>Année</b>	<b>Nombre d'entreprise créée</b>	<b>%</b>	<b>Nombre d'emploi</b>	<b>%</b>
2013	548	23.96	3993	19.21%
2014	634	27.72	4196	20.19%
2015	521	22.78	4655	22.40%
2016	404	17.66	4180	20.11%
2017	180	7.87%	3757	18.07%
<b>Total</b>	<b>2287</b>	<b>100%</b>	<b>20781</b>	<b>100%</b>

Source : ANDI Bejaia. 2019

D'après les données du tableau ci en haut, nous constatons que le nombre d'entreprises financées par l'ANDI est de 634 avec un taux de 27.72%. Une nette diminution dans le financement est à constater entre 2016 et 2017 marqué par un total de 180 projets financés.

#### 4.7.3. Bilan du dispositif de la Caisse Nationale d'Allocation de chômage

**Tableau N° 20** : évolution de projet financé par CNAC

<b>Année</b>	<b>Nombre d'entreprise financé</b>	<b>%</b>	<b>Nombre d'emploi</b>	<b>%</b>
2013	537	30.1%	1031	28.61%
2014	459	25.73%	950	20.39
2015	387	21.69%	802	22.28%
2016	301	16.87%	612	17%
2017	101	5.66%	205	5.65%
<b>Total</b>	<b>1784</b>	<b>100%</b>	<b>3600</b>	<b>100%</b>

Source : CNAC Bejaia .2019

Les données du tableau ci-dessus décrivent l'évolution du nombre d'entreprises financées par la caisse nationale d'allocation de chômage au niveau de la wilaya de Bejaia de 2013 à 2017. Ainsi, nous constatons une nette baisse dans le financement des projets par rapport à 2013. Ceci peut être expliqué par : la limitation des aides attribuées en raison de la situation économique et politique du pays.

## Conclusion

Par leurs caractéristique de gestion et les raisons relatives de création, les entreprises du secteur public orientent leur relation en général au territoire national étant donné que leur restructuration en unités implantées sur le territoire national exige en celles-ci de les étendre.

En effet, créés à la base pour réduire le niveau de chômage, et pousser le développement de l'économie, les entreprises publiques agissent en tant qu'entreprises citoyennes où le développement de l'économie nationale demeure leur ultime préoccupation et l'équilibre régional leur base de développement.

Ch.Longhi et J.Spindler(2002)<sup>360</sup> , en se basant sur des études et des expériences du développement local dans les pays en développement et les pays industrialisés, ont montré que la grande entreprise s'intéresse aussi à son territoire local. Grâce à leur implantation, elles créent des emplois et un réseau de relation notamment avec les PME en termes de sous-traitance. Ainsi, elles participent à une dynamique entrepreneuriale et ce grâce aux hommes et aux femmes ayant été formés dans les grandes entreprises et se retrouvent entrepreneurs, dirigeants et en général cadres au sein des PME.

La dynamique territoriale induite par l'implantation des activités le long du territoire national, n'avait comme objectifs que ceux liés à la création d'emploi et le développement du secteur industriel. En effet, les différents apports théoriques et les travaux de recherche développés relevant de l'étude des entreprises publiques, n'ont pas abordé si réellement le territoire avec ses parties prenantes sont intégrés dans la propre gestion des entreprises publiques ou simplement se sont des préoccupations d'aménagement des territoires. Autrement dit, de l'implantation des industries.

En ce qui relève du présent travail, nous pouvons dire que le territoire comme données exogène est intégré dans les préoccupations non pas des gérants des entreprises publiques mais plutôt de la haute tutelle. Les entreprise publiques agissent en tant qu'entreprises citoyennes impulsées et guidées par la réglementation afférant et précisant ses orientations et ses responsabilités sociétales, et ce, malgré l'autonomie de gestion octroyée. Elles continuent à subir les conséquences de la gestion administrée et leur nombre ne cesse de se réduire. Quant à leur

---

<sup>360</sup> Cité par FERGUEN A(2002) Op Cit . P6

privatisation, elle est de plus en plus encouragée laissant ainsi un florissant secteur avec toutes les branches d'activités émerge.

De leur côté, les PME orientent et favorisent les relations avec les acteurs du territoire de localisation qu'à d'autres territoires étant donné les spécificités de celles-ci. A. Michelson , B.Courault et F.Réat(1998)<sup>361</sup> affirmaient que « contrairement à la petite entreprise, la grande entreprise ne s'intéresse pas au local qui ne lui fournit pas de ressources significatives, sa stratégie n'est pas locale, mais internationale. Ainsi, se sont les PME qui constituent les tissus industriels locaux, grâce à leur enracinement et aux ressources qu'elles s'y puisent ».

Pour leur développement, la proximité joue un rôle prépondérant pour minimiser les coûts de transaction et la recherche de fournisseurs et distributeurs des PME. Selon Torres O(2000)<sup>362</sup> : « la proximité apparaît comme un construit stratégique qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution ».

Les relations des entreprises algériennes à leur territoire de localisation se basent sur deux logiques : une logique marchande. Dans cette logique le territoire de localisation n'est qu'un lieu de localisation qui permet aux entreprises de tirer profit de ses ressources et orienter leur stratégie de développement vers le marché national et international. Une logique socioéconomique locale qui permet aux entreprises de s'imbriquer au sein de leur territoire et s'ancrer dans ce dernier. A ce propos, A. Michelson , B.Courault et F.Réat (1998)<sup>363</sup> avancent que les PME dans une configuration de district, sont « étroitement imbriquées dans l'espace territorial local, dont elles constituent la matière même ».

---

<sup>361</sup> InTorres O (2000),Op Cit .P1

<sup>362</sup> Ibidem

<sup>363</sup> Cité par FERGUEN F (2002) Op Cit P9.

## **Chapitre 6 : Méthodologie de l'enquête et analyse descriptive**

## Introduction

Avec l'objectif d'avoir des éléments de réponses au questionnement de notre recherche lié à l'intégration du territoire avec ses parties prenantes dans le management des entreprises de la région de Bejaia, notre recherche est exclusivement réservée aux entreprises du secteur privé <sup>361</sup>. Le choix de la région d'étude peut se justifier par plusieurs raisons qui se résument par les points suivants :

- ✓ La proximité de cet univers pour l'étudier et sa familiarisation pour nous.
- ✓ La région de Bejaia est caractérisée par un tissu industriel dense, marqué par la prédominance des entreprises du secteur privé et des entreprises de type PME et de grande taille, ayant un poids important sur l'économie locale mais aussi nationale.
- ✓ Bejaia est classée au quatrième rang du classement national pour la dynamique entrepreneuriale qui y règne, ce que nous jugeons intéressant pour focaliser du temps de recherche sur l'intérêt que porte cette catégorie d'entreprises et de l'entrepreneur privé au territoire et ses parties prenantes.

Nous tenons à signaler que le territoire de la région de Bejaia renvoie au territoire de la wilaya de Bejaia, hormis que, le territoire de localisation quant à lui fait référence au lieu immédiat de localisation des entreprises de notre échantillon.

Nous avons opté pour une étude empirique basée sur une enquête de terrain par des entretiens semi directifs, auprès des entreprises du secteur privé situées sur le long du territoire de la région de Bejaia. Nous avons visé au préalable les entreprises situées dans les zones les plus actives.

Nous allons dans ce qui suit présenter dans un premier point la méthodologie suivie pour récolter les données nécessaires à notre travail, le contenu du questionnaire utilisé pour approcher les responsables des entreprises enquêtées, et dans un dernier point l'échantillon des entreprises enquêtées et le profil des répondants.

### 1. La méthodologie de l'approche de terrain

La présente étude s'intéresse à un des acteurs principaux de l'environnement économique, soit l'entreprise et les relations qu'elle entretient avec les acteurs de son territoire dits de parties prenantes. Rappelons le, nous nous sommes en aucun cas intéressés aux facteurs d'attractivité qui poussent les entreprises à se localiser sur un territoire par

---

<sup>361</sup>La dynamique entrepreneuriale dans la wilaya de Bejaia a fait objet du 5<sup>eme</sup> chapitre.

rapport à l'autre, mais plutôt à l'intérêt porté par l'entreprise à ses parties prenantes, en les intégrant dans ses pratiques de management.

### 1.1. Le déroulement de l'étude

Nous avons jugé plus pertinent et plus judicieux par rapport à la thématique que nous abordons, d'opter pour des entretiens semi directifs avec les premiers responsables des entreprises de l'échantillon. Ce choix est motivé par la particularité de la thématique qui nécessite des éclaircissements sur des notions/concepts de base<sup>362</sup> d'une part, et par le désir de comprendre les entrepreneurs privés, quant à leur vision sur les actes responsables, d'autres part. L'enquête est menée entre le mois de juillet 2018 et Mars 2019. Les séances d'entretien semi directifs ont eu lieu, suite à des rendez-vous préalables fixés afin de nous accueillir et d'expliquer l'objet et l'objectif de la recherche. Certains entretiens ont eu lieu directement au premier contact, pour d'autres un autre rendez-vous a été fixé. En moyenne la durée de chaque interview est de 2h00 pour la majorité des entreprises, bien que pour certains entretiens, la durée a largement dépassé les deux heures et elle s'est même étalée sur plusieurs jours.

Nous avons visé en priorité le premier responsable de l'entreprise soit le patron (propriétaire- dirigeant) ou le dirigeant pour mener nos entretiens, néanmoins la non disponibilité de certains, fautes de leurs préoccupations et sous leur accord, certains entretiens ont eu lieu avec d'autres responsables.

### 1.2. Présentation du questionnaire

Dans le cadre de ce travail, le travail empirique s'est basé sur la technique dite entretien. Ce choix se justifie par plusieurs raisons : la rapidité de recueillir l'information désirée par le chercheur, les difficultés rencontrées par les différents chercheurs par la méthode d'envoi du questionnaire (l'échantillon se réduit, négligence, retards...). Cette technique constitue un mode privilégié de recueil des informations qui fait référence aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs.<sup>363</sup> En effet, les questions proposées laissent l'enquêté choisir parmi les possibilités de réponses (questions préformées ou "cafeteria") sinon s'exprimer librement.

---

<sup>362</sup> Nous étions contraint lors de nos interviews d'assurer des séances cours pour expliquer la thématique et les notions/concepts liés, qui pour la plupart des interviewés étaient flous.

<sup>363</sup> Washeux, F. (1996), Op Cit .P204.

Nous insistons sur le fait que le choix des questions intégrées dans le questionnaire est précédé par une longue réflexion. Cette réflexion qui est conduite par un ensemble de questionnements, sur sa validation empirique. Autrement dit, la connaissance du terrain d'étude nous a montré que certaines thématiques sont, soit jugées banales par certaines entreprises soit classées secret professionnel. Dans les deux cas les chances de faire des entretiens semi directifs sont loin de s'être concrétisées. Ces faits, nous ont guidé au choix des pratiques managériales sans toucher la (soit disant) confidentialité et en même temps susciter l'intérêt de l'étude. Le questionnaire a été scindé selon quatre grands axes :

**A. Le premier axe :** il est de sa part subdivisé en deux sous axes de la façon suivante :

A travers le premier sous axe, nous cherchons à collecter des données d'ordre général qui nous permettront d'identifier les entreprises enquêtées, et ce à travers, la raison sociale, le secteur juridique, la branche d'activité, le statut juridique, et le lieu de localisation. De déterminer leur évolution en termes de création d'emploi. Le 2eme sous axes, porte sur le profil du répondant, son âge et son niveau d'instruction mais aussi son expérience, et sur le mode de gestion au sein de son entreprise.

**B. Le deuxième axe :** il a trait aux questions relatives aux pratiques managériales et l'intégration du territoire. Il est de sa part subdivisé en 4 sous axes :

a. *La première sous axe* fait référence à **la planification, la décision et la veille stratégiques**. L'objectif visé étant de démontrer si oui ou non lors de la fixation de ses objectifs travers le système de collecte d'information et de prise de décision, l'entreprise fait recours à son environnement externe délimité par le territoire et ses acteurs : fournisseurs, clients, entreprises, institutions, administration etc. a travers les questions posées, nous cherchons à déterminer d'une part la façon dont l'entreprise intègre t'elle les parties prenantes pour la fixation des objectifs et quelles est leur degré d'influence, et la nature des objectifs a impact territorial par la suite, et comprendre le mode de décision qui caractérise les entreprises de notre échantillon d'autres part.

b. *Le deuxième sous axe* porte sur **les pratiques de la gestion des ressources humaines** tout en faisant référence au territoire. Etant un levier stratégique, la gestion des ressources humaines joue un rôle prépondérant dans le développement de chaque entreprise à la fois par la détention des compétences grâce à la politique de recrutement mais aussi à son développement à travers la politique de la formation. En ce qui relève de notre travail , ce qui importe est le recours de l'entreprise à son territoire de localisation pour recruter la main

d'œuvre disponible, et son développement en faisant recours à des centres de formations (privés ou publics) mais aussi à d'autres entreprises localisées sur le territoire de Bejaia, pour le développement et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences. Les questions qui nous permettent aussi de mesurer le climat social qui règne au sein des entreprises enquêtées à travers la nature des relations établies (contrat de travail), le taux du Turn Over et le taux des accidents de travail nous ont aussi intéressés pour notre étude. Nous attirons l'attention du lecteur que le choix des trois activités citées en haut n'exclut en aucun cas le manque d'importance des autres pratiques managériales. Simplement c'est leur fonctionnalité sur le terrain qui nous a motivés à les sélectionner.

- c. **Le troisième sous axe**, fait référence **au management de l'innovation**. Dans cette étape, nous voulons démontrer si oui ou non dans une économie mondialisée ou la technologie prend un essor important, l'entreprise s'appuie sur son territoire pour développer ses capacités d'innovation. Nous voulons déterminer la nature des facteurs qui déclenchent le processus d'innovation au sein des entreprises enquêtées, la nature des innovations introduites et les formes de recours dans le développement tant avec des entreprises que des centres de recherches principalement localisés au sein de son territoire. Mais aussi nous nous interrogeons dans ce point sur l'engagement responsable lié à l'innovation et les différentes actions introduites (à travers la qualité, la normalisation).
- d. **Le quatrième sous axe** est relatif à **l'apprentissage organisationnel et les compétences relationnelles**. En effet, il est primordiale pour une entreprise de développer un apprentissage organisationnel. Ce dernier peut être interne et donc relatif à la façon dont les compétences interagissent, ce qui renvoie à la gestion de la transversalité entre les différents services/départements de l'entreprise. Comme il peut être externe, c'est à dire lié à la capacité d'absorption de l'entreprise à acquérir de nouvelles compétences à travers ses relations interentreprises, centres de formation, universités...etc. Les deux types d'apprentissage sont complémentaires et sont largement déterminés par les compétences relationnelles de l'entreprise.
- C. Le troisième axe :** il a trait à la gestion des interfaces, soit à l'analyse des entreprises de notre échantillon avec les parties prenantes de leurs territoires de localisation (soit le territoire de la région de Bejaia). Il est subdivisé en deux sous axes. Dans le sous **axe 1** : nous nous intéressons aux relations des entreprises de

notre échantillon avec les entreprises particulièrement locales (soit de la région de Bejaia). La nature des relations, les raisons relatives et les résultats engendrés, sont notamment prises en compte toutes les relations de sous-traitances, de mise en commun des moyens... etc dans le cas contraire qu'est ce qui bloque ses relations. Par ailleurs et Dans le deuxième sous axe nous nous sommes intéressés aux autres parties prenantes en particulier les organismes financiers et les banques, les administrations publiques, et les collectivités locales et territoriales (APC, DAIRA et WILAYA) territoriales. Par la suite, nous nous intéressons à la perception personnelle (au sens des relations soutenues) du manager de son territoire, autrement dit à sa vision, et la façon avec laquelle il intègre grâce à ses relations personnelles les acteurs de son territoire dans les pratiques managériales de l'entreprise. Cette dernière section est partagée en 3 sous sections :

- a. *Le premier sous axe*, s'intéresse aux **relations interentreprises**. En effet, la mondialisation pousse l'entreprise à rechercher de nouveaux moyens d'accroître sa compétitivité, et ce grâce à la détention de certaines compétences et connaissances et le développement de ses projets d'innovation. Dans ce sens, le premier des moyens constitue sa capacité à nouer des relations à long terme avec d'autres entreprises, grâce au partenariat à l'externalisation, ou à la mise en réseau de ses activités, ou tout simplement grâce à une collaboration en termes de R&D, voir des projets de formations...etc.
- b. *Le deuxième sous axe*, porte sur l'étude des relations de l'entreprise avec **les organismes financiers, les collectivités territoriales, les administrations et les institutions publiques**. Ce type de parties prenantes joue un rôle prépondérant dans le développement des relations de l'entreprise avec les autres acteurs de son territoire. Nous avons tenté de déterminer si il ya des relations, quel est leur rôle joué et quelles sont les difficultés rencontrées, mais surtout nous nous sommes penchés sur leur contribution à plutôt aider l'entreprise dans des relations de partenariat et son insertion dans le territoire de localisation. Nous nous sommes aussi intéressés aux engagements des entreprises de notre échantillon auprès de la société représentée par les citoyens et ce à travers l'intérêt qu'elle lui porte, la manière avec laquelle les relations sont encadrées et t les différents produits et service à usage de la société.

**D. Le quatrième axe :** ce dernier axe fait objet de l'étude de la **perception du gouverneur de l'entreprise de son territoire**. Le dirigeant de l'entreprise joue un rôle prépondérant à la fois dans le développement de son entreprise mais aussi dans le développement des relations de cette dernière avec les acteurs de son territoire. Par ses compétences, son habilité voire sa réputation et aussi grâce à ses relations personnelles, le dirigeant pourra participer à des projets relevant à la fois du champ stratégique de son entreprise mais aussi de ceux relatifs au développement local de son territoire de localisation. Nous cherchons à déterminer sa propre vision du territoire, de sa façon d'encadrer les relations avec les parties prenantes, de son rôle dans le développement territorial et des possibilités de d'engager dans l'intégration de la RSE dans sa vision stratégique.

### 1.3. Les outils de traitement utilisés

Nous avons eu recours au logiciel SPSS version 20 pour l'analyse des données obtenues suite aux entretiens réalisés. Une codification de notre questionnaire nous a permis d'obtenir une base de données sur laquelle nous nous sommes reposés dans un premier temps. Une analyse descriptive basée sur le tri à plat et tri croisé a été réalisé. Dans un second temps, la mise en forme des résultats sous SPSS grâce à WORD et Excel pour une meilleure visualisation des résultats est réalisée aussi par nous. La même base de données nous a servi pour réaliser des ACM pour chaque axe afin d'identifier les variables déterminantes dans l'intégration du territoire dans le management des entreprises de notre échantillon et une ACM générale est aussi réalisée (voir chapitre 7). Enfin, nous avons eu recours au logiciel XL STAT version 2020 pour la réalisation de la CAH.

### 1.4. Les contraintes et les limites de l'étude

Parmi les contraintes nous citons :

- Le non respect des rendez vous fixés ;
- Certains entretiens ont eu lieu et faute de compléter les données chiffrées les responsables se rétractent pour leur remise ;
- Le refus catégorique par plusieurs dirigeants de contribuer à notre recherche.

Aucune recherche ne peut aboutir à une finalité déterminée. Une des premières limites que nous pouvons soulever dans notre cas est liée aux choix des pratiques managériales. Autrement dit, nous jugeons qu'il est plus opportun (démarche empirique) de s'intéresser à l'étude d'une seule pratique managériale pour mieux cerner la recherche elle-même en particulier, les pratiques managériales liées à la GRH et l'innovation. L'intérêt de ses pratiques selon nous, réside dans le fait qu'elles sont des pratiques existantes au sein des

entreprises de n'importe quelle taille (bien qu'elles ne soient pas formalisées dans certaines et /ou sont limitées à certaines activités).

## 2. Présentation de l'échantillon et de ses caractéristiques

### 2.1. Le statut juridique et le secteur d'activité

L'analyse des données relatives au croisement du secteur juridique des entreprises de notre échantillon avec leur secteur d'activité (voir annexe N°3). Nous permettent de constater que notre échantillon est constitué de 25 entreprises soit un taux de 35% qui activent dans le secteur agroalimentaire. Entres autres, nous avons un total de 8 entreprises soit un taux de 11.3% qui activent dans le secteur bâtiment et construction. Sept (7) entreprises de notre échantillon, soit un taux de 9.9% activent respectivement dans l'import -export mais aussi dans le caoutchouc et le plastique. Notre échantillon est constitué aussi, de quatre entreprises qui sont dans le secteur de logistique, manutention et stockage. Trois activent respectivement dans la transformation, le secteur d'imprimerie et le secteur des biens et des équipements. Le reste de notre échantillon est répartis dans les secteurs d'activité liés à la logistique transport, la mécanique et la sous traitance, l'agriculture, la métallurgie, le secteur automobile, pétrole et gaz et enfin le secteur des services .

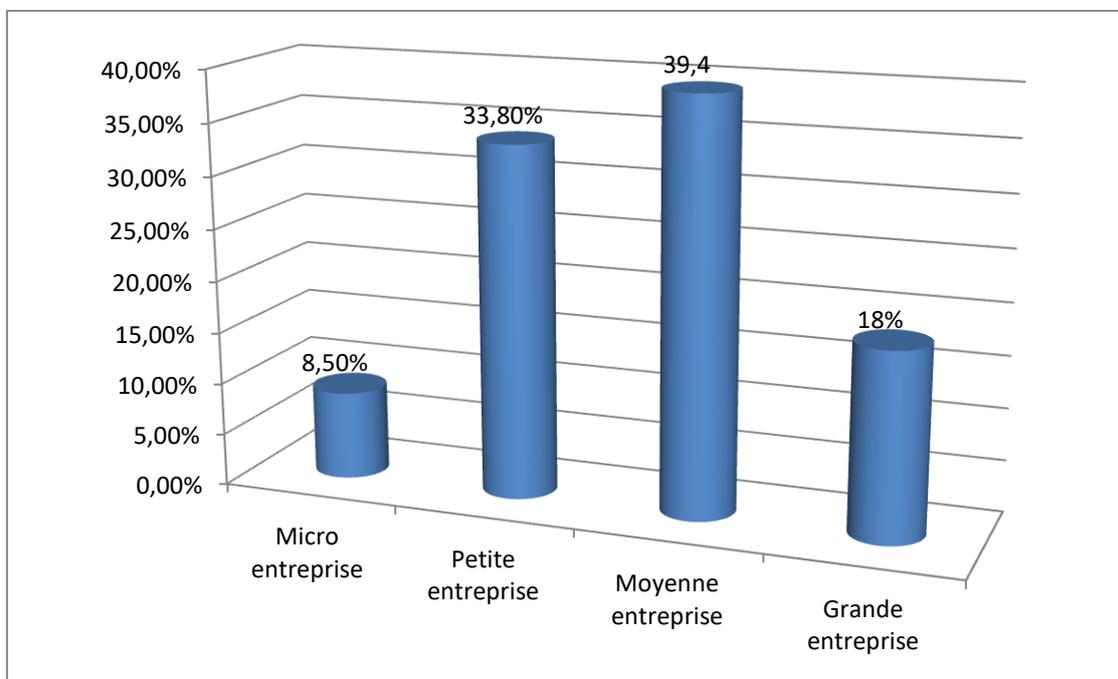
Le statut juridique le plus dominant dans notre échantillon est le statut SARL avec un taux représentatif de 64.78% suivi des SPA avec un taux de 15%. 7% de notre échantillon sont des EURL, 8% sont des établissements et enfin 4% sont des SNC. La prédominance des SARL peut se justifier par la souplesse de ce type de statut lors de la dissolution de l'entreprise et sa souplesse de gestion.

### 2.2. Répartition de l'échantillon selon la branche d'activité

La branche la plus dominante dans notre échantillon est la **branche de fabrication et transformation** avec un taux de 14% , soit un total de 10 entreprises réparties sous deux types d'entreprises à savoir : celles qui transforment le carton, le caoutchouc et le plastique pour la fabrication des emballages et, celles qui transforment des matières premières pour la fabrication des produits de première consommation, et celles qui destinent leur production au bétail et aux usagers de l'automobile et de la bureautique. 11% de notre échantillon sont dans les boissons principalement l'eau minérale, les boissons fruitées et gazéifiées. 9.9% sont dans la branche lait et dérivés. 7% sont dans la branche céréales et dérivés avec la fabrication des farines, semoules et même des pâtes. Nous avons aussi 5% des entreprises qui fabriquent du matériel frigorifique destiné pour les professionnels et les particuliers (Voir annexe N°4) .

### 2.3. La taille des entreprises de notre échantillon

**Figure 05 :** la taille des entreprises enquêtées selon l'effectif global arrêté au 31.12 2017



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les données de la figure N°5, décrivent la prédominance des entreprises de type PME : Nous retrouvons 39.4% qui sont des moyennes entreprises, pour qui , l'effectif est situé entre 50-250 salariés, 33.8% qui sont des petites tailles et 8.5% sont des micros entreprises.

La grande taille soit celle qui emploie plus de 250 salariés est présente dan notre échantillon avec un taux de 18%.

### 2.4. Le lieu immédiat de localisation et choix relatifs

Nous nous interrogeons dans ce point sur le lieu de localisation immédiat des entreprises de notre échantillon, et les raisons de choix de leur localisation ce qui est important dans notre étude car la combinaison de ses résultats peut expliquer les raisons de la concentration des activités dans un espace donné.

#### 2.4.1. Le lieu immédiat de localisation des entreprises de notre échantillon

Les entreprises de notre échantillon sont localisées (voir annexe N°5) dans les zones les plus actives du territoire de la wilaya de Bejaia : notamment dans la ville de Bejaia représentée principalement par sa zone industrielle, la zone arrière port mais aussi la zone d'Oued Ghir. La région d'Akbou qui réunit les zones de Taharacht, d'Ahrrik, Helouane et de

Bouzaroual. La région d'Elkseur quant à elle, réunit les deux zones d'activité et zone d'activité industrielle.

Notons que, ce que nous avons décrit dans le cadre de notre travail de terrain privé ni entres autre que l'acquisition de près de 36.6% des entreprises de notre échantillon de terrain par leur propre fonds. Ces entreprises sont localisées sur le long du territoire de Bejaia, notamment à Elkseur, Bejaia avec les communes environnantes, Bouzeroual à Akbou, mais aussi sur la route nationale N°26 et Tazmalt. Cet état de fait, s'explique par le degré de l'ambition entrepreneuriale chez certains interrogés d'une part, mais également le poids de la problématique de l'accès à l'assiette foncière d'autre part.

Nous retrouvons 21% des entreprises qui sont localisées dans la zone Taharcht connue pour son dynamisme, 17 entreprises soit un taux de 22.5% sont localisées dans la zone industrielle de Bejaia, la zone d'arrière port et la zone d'activité d'Oued Ghir. 9.9% soit un total de 7 entreprises sont localisées dans la zone d'activité industrielle d'Elkseur .

#### **2.4.2. Le choix de localisation**

Plusieurs vecteurs ont motivé les dirigeants d'entreprises de la région de Bejaia à s'implanter le long du territoire, nous retrouvons (voir annexe N°6) :

- ✓ 46.5% le choix est motivé par la proximité des clients et des fournisseurs ;
- ✓ 39.4 par la disponibilité du réseau de transport ;
- ✓ 31% par la contrainte qui a fait en sorte que leur entreprise soit localisée sur les zones d'activité ou encore industrielles ;
- ✓ Pour 12.7% des entreprises, le choix de localisation se justifie par l'investissement sur un terrain familial issu de l'héritage ou encore d'une acquisition.

#### **2.5.Histoire de création**

Les entreprises de notre échantillon sont pour 70.4% de nouvelles créations.

Nous notons que 16.9% sont issues des reprises ,9.9% sont filiales d'un groupe et 1.4% qui est une délocalisation. Une seule entreprise représentée par un taux de 1.4% est une activité secondaire (voir annexe N°7).

## 2.6. Le Profil du répondant

Nos entretiens ont eu lieu avec un total de 19 patrons/dirigeants soit un taux de 26%, 23 dirigeants (32%), 13 DRH (18%), 15 managers (21%) et un seul DAF.

Le niveau d'instruction le plus dominant est le niveau supérieur représenté par un taux de 78%, suivis de ceux ayant occupé leur poste actuel suite à une formation professionnelle dans leur domaine d'intervention représenté par un taux de 14%. Le niveau secondaire est représenté par un taux de 7%. (voir annexe N° 8).

Le croisement des données montrent que (voir annexe N°8):

- La catégorie d'âge la plus dominante est celle entre 30-40 avec un taux de 39% suivie de la catégorie se situant entre 40-50 avec un taux de 28%.

- La catégorie d'âge de 50-60 est représenté par un taux de 16%, et enfin celle ayant 60 et plus nous ne retrouvons que 7% des répondants.

A partir de ces résultats, nous constatons que relativement à notre échantillon être patron/dirigeant, n'est de l'apanage que de ceux dont l'âge dépasse les 30ans, validé par un haut niveau d'étude (universitaire). Nous appuyons notre constat sur le fait que s'engager dans les affaires nécessite la réunion de certains critères tels : la dotation du sens de responsabilité, des acquis (formation, expérience, leadership...), de l'ambition etc.

Le poste dirigeant est dominé par la catégorie d'âge de 30-50 ans, avec un niveau d'instruction universitaire. Une exception lié à ce poste occupé par 3 dirigeants ayant moins de 30 ans. Ce qui témoigne du sens de la responsabilité et de l'engagement dans les affaires.

Les DRH qui sont majoritairement des universitaires sont représentés par la dominance de la catégorie d'âge de 30-40 ans. En effet, nul ne peut nier la difficulté de gérer la RH car cette fonction exige la combinaison des affaires et du social, de l'équité et de la rigueur. Pour les managers qui sont aussi majoritaires, le niveau universitaire est dominant. Nous notons deux (2) parmi, qui ont accédé à leur poste suite à une formation professionnelle continue. Ceci dit, pour ce poste, diriger des équipes de travail n'est pas donné à tous, des compétences, le savoir de gérer des équipes de travail et de réaliser des objectifs de l'entreprises sont des tâches pas aisées.

Dans notre échantillon nous nous sommes entretenues avec un seul DAF, ayant un niveau supérieur et âgé de plus de 50 ans. Ce dernier alterne travail de finance et d'administration générale de l'entreprise, mais surtout veille à la bonne santé de l'entreprise sur ses différents volets.

### 2.7. Le Mode de gestion dans les entreprises de notre échantillon

Nous constatons une nette distinction dans le mode de gestion des entreprises selon leur taille (voir annexe N°9)

- Le patron propriétaire à lui seule assure la gestion de son entreprise pour 33% des entreprises de très petites taille, 29% des petites tailles, 35% des moyennes et 15% des grandes entreprises.
- Pour 50% la gestion de l'entité est assurée par le patron en collaboration avec les membres de la famille (enfants, neveux). Ce fait caractérise les entreprises familiales où la préparation de la relève est primordiale.
- La gestion relève de la propre compétence du patron entrepreneur avec des
- personnes recrutées pour 16% des entreprises de très petite taille (soit 02), 33% pour les petites tailles, 32% pour la moyenne et 30% pour la grande taille.

En effet, à cause des différents inconvénients et problèmes de la gestion familiale tels que la négligence du sens de la responsabilité, voire la divergence des intérêts et la familiarisation dans la gestion, les entrepreneurs des dites entreprises ont eu recours au recrutement de dirigeant étrangers, (hors de leur cercle familial). Pour eux, la compétence externe permettra de contribuer et d'assurer le développement de leur entreprise.

- La gestion de l'entreprise est confiée aux personnes recrutées dans 23% des entreprises de grande taille.
- Dans 22% des entreprises de notre échantillon la gestion demeure de la compétence du CA. Parmi, nous retrouvons une seule entreprise de moyenne taille et deux entreprises de grande taille. Ces dernières sont des SPA

Pour gérer leur entreprise, les responsables se basent sur certaines pratiques de management qui se développent et trouvent leur importance lorsque la dimension territoriale est intégrée. C'est cet élément que nous essayerons d'interroger dans le cas des entreprises de la région de Bejaia. Il s'agira donc, pour nous, de voir dans la section suivante la relation existant entre les pratiques de management (niveau de développement) et l'intégration de la dimension territoriale.

### 3. Pratiques managériales et territoire

Il s'agit dans le présent point, de présenter les résultats obtenus grâce aux différents entretiens effectués avec les responsables des entreprises enquêtées et de conclure ainsi comment les entreprises enquêtées intègrent-t-elles la variable territoire avec leurs parties prenantes dans leur management et comment les relations sont elles encadrées .Ce qui nous permettra de conclure quant à l'impact de la dynamique entrepreneuriale sur le développement territorial. Pour ce faire, nous nous intéresserons dans un premier point au degré de prise en compte de la dimension territoriale dans le processus de finalisation.

Dans un second point, à la relation GRH et territoire, dans un troisième point à la relation gestion de l'innovation et le rôle du territoire et de ses parties prenantes dans la dynamique d'innovation des dites entreprises et en quatrième et dernier point au rôle joué par l'apprentissage et les compétences relationnelles dans l'intégration de la dimension territoriale dans le management des entreprises de la région de Bejaia.

#### 3.1. Le processus de finalisation et la dimension territoriale

Il s'agit de voir dans quelle mesure la dimension territoriale est prise en compte dans le processus de finalisation. Dans cette relation le territoire est considéré à la fois comme fournisseur d'information (input à la prise de décision) et comme déterminant dans la fixation des objectifs.

##### 3.1.1. la fixation des objectifs et la prise de décision dans les entreprises enquêtées et rôle du territoire dans la fourniture de l'information

Pour appréhender la relation existante entre le territoire et le processus de finalisation dans les entreprises de la région de Bejaia, nous examinerons les points suivants : de l'existence d'une démarche formalisée de planification, des modalités de fixation d'objectifs dans les dites entreprises, des modalités de prises de décision, du degré d'influence lors de l'intégration des parties prenantes dans la fixation des objectifs, et enfin l'impact territorial des objectifs arrêtés.

###### a. L'existence d'une démarche formalisée de planification stratégique dans les entreprises de l'échantillon

Dans le présent point, nous procéderons à l'examen de l'existence d'une démarche formalisée de planification stratégique au niveau des entreprises enquêtées. Dans ce point , nous avons jugé pertinent d'opter pour un croisement des résultats relatifs à l'existence d'une

démarche de planification, au mode de fixation des objectifs à la formalisation de la planification avec la taille des entreprises.

Les résultats nous permettent de tirer les conclusions suivantes (annexe N°10) :

La planification ou la politique de fixation des objectifs existe dans l'ensemble des entreprises de notre échantillon. Elle est formalisée dans 44 soit un taux de 62% d'entre elles et non formalisée dans 24 entreprises soit un taux de 34%. Parmi les entreprises dont la planification n'est pas formalisée, nous retrouvons des entreprises qui activent dans des secteurs dont la matière première de base est soumise à une livraison par quotas (Céréales) d'autres qui sont dans des activités de commercialisation où les produits sont vendus en état. Autres, nous retrouvons trois entreprises dont la planification ou la démarche de fixation des objectifs est totalement absente. Le prétexte avancé est lié à l'incapacité de se projeter dans le futur. Ces trois entreprises enchainent des contrats de courts termes.

La fixation des objectifs relève majoritairement de la direction pour 27 entreprises soit un taux de 39%, du patron pour 24 soit un taux de 34% entreprises et du CA dans 7 entreprises représenté par un taux de 9%. (Voir annexe N°11)

Pour ces entreprises d'un total de 59 soit 83%, les objectifs sont compris et partagés. Ceci dit, le mode décentralisé et la communication sont les vecteurs d'appui pour la transmission des informations et la compréhension des objectifs. Cette compréhension va maintenir pour ces dernières une certaine harmonie au travail, de la collaboration mais surtout la réalisation des objectifs fixés. Ce mode d'organisation est très avantageux pour les entreprises régnant dans un environnement heuristique.

Nous retrouvons aussi 12 entreprises, soit un taux de 29% pour qui malheureusement les objectifs sont centralisés au niveau hiérarchique supérieur. Pour ces dernières, la compréhension des objectifs par les salariés importe peu.

### **3.1.2 . Les modalités de prise de décision**

Le croisement des réponses relatives à la taille de l'entreprise et la prise de décision nous permet de dégager les conclusions suivantes (voir annexe N°12) :

- Dans 30 entreprises soit un taux de 42.25%, le patron à lui seule prend les décisions. Nous retrouvons : 13 petites entreprises, 11 moyennes et 4 micros entreprises. A côté dans 2 entreprises de grande taille, le patron à lui seul prend les décisions sans concertation.
- Dans 27 entreprises soit un taux de 39%, la décision est prise par le patron en concertation avec ses collaborateurs. Nous retrouvons 12 entreprises de taille

moyenne, 8 de petite taille, et 6 de grande taille. Exception faite dans une très petite entreprise ou le patron consulte son collaborateur pour la prise de décision.

- Enfin la prise de décision est prise par le CA constitué par les chefs de structures dans 5 entreprises, les membres de la famille et le DG prennent la décision dans 4 entreprises respectivement. Enfin dans une seule entreprise qui est de moyenne taille ce sont les collaborateurs qui prennent les décisions.

### 3.1.3. L'intégration des parties prenantes du territoire dans l'arrêt des objectifs

La lecture du tableau N° 21, nous permet de constater que la partie prenante client joue un rôle déterminant dans la fixation des objectifs pour 71.5% de nos entreprises, suivie de la partie prenante salarié dans 66.2% de cas.

Les fournisseurs de leur part sont une partie prenante qui joue un rôle décisif dans la fixation des objectifs dans 39.4% d'entreprises.

Enfin, bien que les taux d'intégration sont nettement faibles, par rapport aux trois parties prenantes cités précédemment, les parties prenantes entreprise du même territoire et entreprises hors territoire de localisation sont intégrées dans 15.5% et 8.5% respectivement. Ces faits caractérisent les entreprises appartenant à la même famille du propriétaire et/ou du même métier voire même des activités complémentaires.

**Tableau N° 21: L'intégration des parties prenantes dans la fixation des objectifs**

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Clients	51	71.2%
Salariés	47	66.2%
Fournisseurs	28	39.4%
Entreprises du même territoire	11	15.5
Entreprises hors territoire (régionales, nationales, étrangères)	6	8.5

Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

### 3.1.4. l'influence des parties prenantes dans la fixation des objectifs

Nous constatons d'après les données du tableau N°22 que la partie prenante la plus influente est la partie prenante salarié avec un taux d'influence de 52%, par la suite nous retrouvons, la partie prenante client avec un taux de 46.4 % et fournisseur en troisième position avec 32%.

Les deux parties prenantes entreprise du même territoire et hors territoire de localisations ont une influence très faible représenté par un taux global de 23.45%.

**Tableau N° 22: influence de la partie prenante sur la fixation des objectifs**

	influence de la partie prenante			
	très forte	Forte	Moyenne	Faible
Avec des salariés	18%	34%	12.6%	1.4%
avec des clients	15.4%	30%	25.35%	1.4%
avec des fournisseurs	11.26%	20%	8.45	0
avec des entreprises du même territoire (activité complémentaire)	5.6%	5.6%	4.22%	0
avec des entreprises nationales/régionales	2.8%	5.6%	0	0

**Source** : réalisé par nous même a partir du logiciel SPSS

### 3.1.5. Les objectifs à impact territorial

Un autre fait qui renvoie à la prise en considération ou à l'intégration du territoire dans la fixation des objectifs de l'entreprise, est la détermination des objectifs à portée territoriale tels que le développement du secteur, la création d'emplois, le développement d'un label et les stratégies d'expansion...etc.

Entendu dans ce sens, les résultats de l'enquête montrent bien que les entreprises enquêtées tracent des objectifs ayant un fort impact sur le territoire. La nature et la typologie de ces objectifs sont récapitulées dans le tableau N°23. L'analyse des données contenues dans ce tableau permettent de dégager ce qui suit :

Les objectifs de type création d'emplois (66.2%), d'extension des unités de production (60,6%), de développement du secteur (46,5%) de développement d'un réseau de relation (36.6%) d'expansion et de développement d'un label pour respectivement (33.8%) sont les plus cités. Ce qui s'explique à notre avis par le fait, que cela renvoie même à la création, au développement et à la croissance de l'entreprise.

L'impératif de la prise en compte du territoire dans la création elle-même de l'entreprise et sa survie est clairement compris et perçu par les responsables des dites entreprises.

**Tableau N°23** : Les objectifs à impact territorial

Les objectifs locaux	Fréquence	Pourcentage
Création d'emploi	47	<b>66.2</b>
Stratégie d'expansion	24	<b>33.8</b>
Développement du secteur	33	<b>46.5</b>
Extension des unités de production	43	<b>60.6</b>
Partenariat	7	<b>9.9</b>
Création d'un réseau de relation	26	<b>36.8</b>
Développement d'un label	24	<b>33.8</b>
Autres	2	<b>2.8%</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Relativement à la question liée à l'impact du territoire de localisation dans la réalisation des objectifs (tableau N°24), nous constatons que le territoire de localisation soit le territoire de Bejaia est plus ou moins favorable à la réalisation des objectifs pour 47.9% d'entreprises. Il est favorable pour 42.3% de cas ces faits, nous estimons que le territoire et ses parties prenantes dans la région de Bejaia favorisent la réalisation des objectifs des entreprises de notre échantillon en dépit des contraintes que nous développerons dans les prochains axes.

**Tableau N°24** : Le territoire de localisation et la réalisation des objectifs

	Effectifs	%	% cumulé
Favorable	30	42,3	42,3
plus au moins favorable	34	47,9	90,1
pas du tout favorable	7	9,9	100,0
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	

**Source** : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Entres autres, afin d'appuyer nos résultats nous avons croisé les réponses relatives à l'impact du territoire dans la réalisation des objectifs et le lieu immédiat de localisation des entreprises. Nous relevons ce qui suit (voir annexe N°13) :

- Les entreprises ayant marqué un taux important (25.35%) relatif à la considération du territoire comme plus ou moins favorable à la réalisation de leurs objectifs sont des entreprises majoritairement localisées dans un terrain privé. En effet, leur localisation est devenue une contrainte pour leur extension et/ ou même pour leur fonctionnement.
- Autres, celles qui considèrent le territoire de localisation favorable à la réalisation de leurs objectifs et ayant marqué un taux de réponse important, sont localisées dans la zone d'activité de Taharacht (12.67%) et dans la zone à activités industrielles d'El-kseur (7%).

### 3.1.6. Le rôle du territoire comme fournisseur d'information et les systèmes de veille stratégique

L'information traquée par chaque entreprise provient à la fois par des canaux internes mais aussi externes. Ces derniers représentés par des fournisseurs, clients, distributeurs voire même d'autres personnes du cercle amical et de connaissance des responsables qui transmettent des informations relevant de l'environnement général de l'entreprise et de son territoire en particulier.

La dynamique entrepreneuriale qui caractérise le territoire de la wilaya de Bejaia intensifie et acharne la concurrence, sur ce, les entreprises de la région imbriquées dans les zones se heurtent à la chasse de l'information liée au marché concurrentiel, commercial, politique, sociétal et technologique. Dans le présent point, nous nous interrogeons sur les types des informations traquées par les entreprises de l'échantillon tout en s'intéressant aux personnes chargées de la traque et le rôle des TIC dans ce cadre.

Les résultats consignés dans le tableau de l'annexe N°14, montrent que la traque des informations tant formelles qu'informelles grâce aux différentes sources se fait dans la quasi-totalité des entreprises enquêtées. Nous constatons d'après les données que l'activité veille stratégique commence à marquer son importance pour la décision stratégique au sein des entreprises de la région de Bejaia. Bien que, la majorité des entreprises enquêtées soit 63.4% ne pratiquent pas la veille stratégique au sens propre du mot, mais elles disposent tout de même d'un système d'information lui permettant de se connecter à l'environnement extérieur. Uniquement 36.6% ont investi dans la veille stratégique. Ces dernières ont mis en place une cellule et/ ou un service dédiés à la traque d'information.

Les informations recherchées ont traits pour la majorité des entreprises à l'environnement commercial pour 80.3% des entreprises de notre échantillon. Les informations traquées sont relatives aux produits, aux consommateurs, à la qualité et au prix mais aussi aux attentes et désirs de la partie prenante client.

Elles sont 54 entreprises, soit un taux de 76.1%, à traquer des informations relatives à l'environnement concurrentiel soit les informations relatives aux prix pratiqués par la concurrence, la part de marché, le chiffre d'affaire mais aussi les éventuelles stratégies adoptées. Pour 35.2% les informations traquées sont relatives à l'environnement technologique soit les informations relatives aux TIC, les systèmes d'information, les logiciels, les technologies pointues etc.

Les informations relatives à l'environnement politique- légal et sociétal ne sont pas si importantes par rapport aux précédentes pour les entreprises de notre échantillon.

Bien que le contexte actuel pousse les entreprises à interagir avec la société civile, les informations qui doivent être traquées sont relatives au mode de vie, la culture et les traditions, les attentes et les désirs de la société civile (emploi, activité de loisir etc).

Les objectifs poursuivis par la traque de l'information sont liées à la fixation des objectifs pour 50.7%, l'amélioration des produits /services pour 47.9% anticiper les risques pour 46.5%, saisir les opportunités pour 42.3% et enfin le désir de collaborer pour seulement 9.9%.(voir annexe N°15).

Relativement aux questions ayant trait à la nature des traqueurs, et la nature des informations recherchées, les données du tableau de l'annexe N°16, nous permettent de constater les faits suivants :

- Les entreprises pour la prise de la décision stratégique, font recours à des traqueurs internes mais aussi externes voire même les deux en même temps.
- En interne les traqueurs sont soit des personnes chargées et recrutées spécialement pour traquer des informations affectés à une cellule, service ou encore département dédiés, néanmoins dans certaines entreprises soit faute de moyens et de volonté les traqueurs internes sont les Marketeurs et les commerciaux.
- En externe les entreprises font appel plutôt aux fournisseurs, distributeurs voire leurs clients pour traquer l'information relative à leur activité.

Les pourcentages les plus importants (60.38%,50.71% ,50.70%) montrent que les entreprises enquêtées de la région de Bejaia, ont des traqueurs internes qui se chargent de la traque et de la transmission de l'information. Ceci peut s'expliquer par l'existence d'une cellule, service voire d'un département de veille au sein des entreprises de la région de Bejaia.

Concernant la nature de l'information traquée, le pourcentage le plus important montre clairement qu'elle est formelle est provient des sources virtuelles (63.38%). Mais au-delà, les interactions interindividuelles voire la présence des entreprises dans des salons professionnels (50.70%), et leur recours à des réseaux d'information (50.71%) permettent aux entreprises de traquer des informations informelles mais légales nécessaires dans la prise de décision.

### 3.1.7. TIC et gestion de l'information

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication constituent d'autres moyens de recours des entreprises enquêtées de la région de Bejaia pour interagir avec leur territoire et leur environnement en général. Les TIC jouent un rôle prépondérant au sein des entreprises enquêtées (voir annexe N°17).

Pour 70.4% des cas, les TIC permettent de transmettre l'information et la maîtriser pour 50.7%. Ce qui permet d'une part aux entreprises enquêtées de maîtriser les facteurs clés de succès en traquant plus vite l'information que les autres concurrents et d'autre part, de mieux interagir avec les parties prenantes du territoire du fait de la réduction de la distance géographique (les TIC favorisent la proximité géographique).

Les TIC sont un outil de communication avec les partenaires pour 49.3%, permettent le partage de l'information pour 42.3%. Dans 26.8% des cas, les TIC sont un moyen de négociation avec les partenaires (fournisseurs, distributeurs, entreprises...) notamment en ce qui concerne la recherche de sources d'approvisionnement, négociation et conclusion des contrats, et la recherche de débouchés.

### 3.2. Les pratiques de GRH et le territoire

L'examen de la relation entre les pratiques de GRH et le territoire dans les entreprises enquêtées sera fait à travers l'analyse du recours de ces dernières à leur territoire par rapport aux différents domaines et champs d'application de la GRH. Nous délimiterons essentiellement trois à savoir le recrutement et la formation et l'appréciation du climat social. Ainsi, nous essayerons de voir est ce que les entreprises s'appuient sur le territoire de localisation c'est-à-dire la région de Bejaia, pour l'acquisition des RH, leur rétention et leur développement ?

#### 3.2.1. Le recrutement

Il est l'approvisionnement des entreprises en ressources et compétences humaines répondant au profil du poste voulu. Les types de recrutement sont de deux : interne et externe. Le recours à l'environnement interne est plus privilégié, étant le fait que la recrue s'est déjà familiarisée avec l'organisation, néanmoins, le recours à l'environnement externe trouve aussi son importance en particulier lorsque les compétences recherchées n'existent pas dans l'environnement interne. (Voir annexe N°18)

En externe les résultats obtenus relativement aux différents types de territoire de recours dans le cadre de la campagne recrutement des entreprises, nous permettent de constater que le recours au recrutement local soit la région de Bejaia est favorisé pour les entreprises de notre échantillon. (Voir annexe N°19)

Les pourcentages les plus importants (69.01%, 43.66%, 33.80%), montrent que la main d'œuvre provient du territoire immédiat de localisation des entreprises soit la commune.

Les raisons de ce recours sont (voir annexe N°20) :

- La main d'œuvre est qualifiée pour 69.01%
- Pour 43.66% le choix de la main d'œuvre locale est motivée pour minimiser les coûts de la recherche en recrutement. Or que, le recours au recrutement local est motivé en raison de l'abondance de la main d'œuvre pour 33.80%.

Au-delà de ces facteurs, notons que le recours des entreprises à leur territoire local pour recruter se justifie aussi par les faits suivants (Voir annexe N° 21) :

- le recrutement local permet de développer l'esprit d'équipe dans 64.8% des cas.
- Il permet de faire bénéficier des compétences et des savoirs faire locaux dans 42.3% des cas.
- Il permet le développement d'une culture d'entreprise, ce qui peut favoriser l'émergence et le développement d'une culture territoriale pour 35.2% des cas.
- La main d'œuvre locale permet de donner de la valeur à leur entreprise. Pour 34.4% des entreprises. En effet, le recrutement local permet à une entreprise de s'approprier de l'image de l'entreprise citoyenne par la population, parce qu'elle crée des emplois.

### **3.2.2. L'appréciation du climat social**

Au-delà des résultats obtenus en haut grâce à l'analyse des activités de recrutement, nous avons tenté d'apprécier le climat social (du travail) des entreprises de notre échantillon à travers l'examen de la nature de la relation de travail, du taux de Turn Over et du taux des accidents de travail.

#### **A. La nature de la relation de travail au sein des entreprises de notre échantillon**

Afin d'apprécier le caractère stable ou précaire du travail dans les entreprises enquêtés nous nous avons croisé la nature du contrat de travail conclu avec la taille de l'entreprise. Ce croisement nous permet de révéler d'une part, la nature de la relation de travail établie au sein des entreprises de notre échantillon, illimitée (CDI) ou limitée (CDD), et d'autre part de caractériser le climat social des entreprises enquêtées.

Partons de l'idée, de base que le recours à la stabilité de la relation de travail par l'engagement CDI trouve son importance avec la croissance des entreprises. Faits qui se justifient par des pratiques de GRH qui seront formalisées et valorisées. Dans ces circonstances et relativement aux pratiques de recrutement, elles seront mieux organisées et planifiées dans le temps. Les résultats obtenus sont consignés dans l'annexe N°22.

La nature du contrat de travail au sein d'une entreprise donnée témoigne du caractère de la relation de travail et de sa stabilité dans le temps.

En Algérie, la loi 90.11 relatives aux relations de travail met en avant le contrat CDI dans la relation liant l'employé à son employeur. Néanmoins cette même loi et pour une meilleure flexibilité dans cette relation permet aux entreprises de faire recours au CDD uniquement dans certains cas.

Les résultats obtenus décrivent une relation de travail sans limitation de sa durée dans 50 entreprises de notre échantillon soit un taux de 70.42% , contre 29.57% pour qui , la relation de travail est limitée dans le temps. Ces faits témoignent d'une relative stabilité des emplois au sein de la plus grande partie des entreprises enquêtées.

Le recours au CDD se justifie pour les 29.57% de PME par :

- Le ralentissement économique : dans notre échantillon une PME a connue un une réduction de son effectif en passant d'un effectif global en 2013 de 30 employés à 2 employés en 2018.
- La prédominance dans certaines de ces PME, de la catégorie socioprofessionnelle agent d'exécution, considéré catégorie peu importante eu regard des autres catégories. La catégorie exécutante ne nécessitant pas pour occuper des postes au sein des dites entreprises un haut niveau d'instruction. Ceci témoigne des pratiques d'administration du personnel plutôt de la GRH à notre sens.
- Le caractère non permanant (licence) poussent une PME à s'engager dans une relations limitée dans le temps avec ses employés.
- La limitation de la relation de travail par l'engagement dans des contrats de type CDD est motivé par une micro entreprise, en raison de ca récente percée dans le marché(2017) et par une rotation élevée du personnel pour une autre.

### **B. Le Taux du Turn Over dans les entreprises de la région de Bejaia**

Le taux de Turn Over est un indicateur de mesure de la rotation du personnel d'une entreprise. Il mesure le nombre de départ vers l'extérieur et la rotation interne.

L'analyse du taux de Turn Over au sein des entreprises de notre échantillon nous permet de déduire (voir annexe N° 23) que :

- Le taux du Turn Over est supérieur à 10 dans 6 PME et une seule grande entreprise.
- Il est situé entre 5 et 10% dans 15 PME et 6 grandes entreprises
- Enfin, un taux de Turn over faible caractérise 60% des entreprises enquêtés, dont 37 PME et 6 grandes entreprises. Ce qui est synonyme de faible rotation du personnel et de leur stabilité. Ce fait qui peut être expliqué, d'une part par le chômage qui caractérise le marché de travail, et ou de la qualité des politiques RH au sein des ces entreprises.

### **C. Le taux des accidents de travail :**

Les résultats obtenus nous permettent de constater que le taux des accidents de travail est plus de 10% dans 3 entreprises, dont 2 PME et une grande entreprise. Ce qui peut représenter un cout élevé pour ces dernières (coûts de recrutement et de formation) et une perte considérable des compétences.

Il est situé entre 5 à 10% dans 9 entreprises dont 5 PME et 4 grandes entreprises. Enfin il est inférieur à 5% dans 59 entreprises de notre échantillon soit un taux de 83%.(voir annexe N°24).

Eu regard des résultats obtenus ayant trait à la nature de la relation de travail, le taux de Turn Over et le taux des accidents de travail, nous pouvons considérer que le climat social des entreprises de la région de Bejaia peut être considéré favorable à l'épanouissement des employés et ce en raison :

- De la stabilité de la relation du travail dans 70.42% marquée par la prédominance du contrat CDI.

- D'un taux de Turn Over et des accidents de travail faibles ce qui témoigne de l'importance accordée à la partie prenante salarié pour le bon fonctionnement des entreprises et aux conditions de travail.

En outre, notons que 83% des entreprises de notre échantillon, dispose d'un règlement intérieur pour asseoir les règles au travail, et seulement 11.3% dispose autres que le règlement intérieur de la charte de bonne conduite. Les entreprises dont l'effectif ne dépassant pas 20 employés se conforme à la réglementation pour asseoir les relations de travail.

### **3.2.3. Les activités de développement de la RH**

La valorisation et le développement des compétences jouent un rôle prépondérant dans le développement de l'apprentissage notamment par l'utilisation et par la pratique. Les éléments relatifs à l'importance accordée à la politique de formation, ses objectifs, ses domaines, le recours aux parties prenantes pour sa réalisation seront développés dans les points qui suivent :

**A. De l'existence d'une politique de formation dans les entreprises enquêtées**

Nous remarquerons que dans 91.5% des entreprises (voir annexe N° 25), il existe une politique formalisée de formation. Pour les 8.5% restantes, les raisons avancées de l'absence d'une politique de formation formalisée, sont liées au fait que, la formation est très couteuse pour 5 entreprises soit un taux de 7%, mais aussi au fait que le personnel n'est pas intéressé ni encore motivé pour participer à des actions de formation, et ce pour une seule entreprise soit un taux de 1.4%.

**B. Les objectifs et les domaines de la formation dans les entreprises enquêtées**

Les objectifs de la formation et les domaines concernés pour les 65 entreprises sont variables et ils sont consignés dans le tableau N° 25.

**Tableau N°25 : Les objectifs visés et les domaines de Formation relatifs**

	Fréquence	%
<b>Les objectifs</b>		
Maitriser les nouvelles technologies introduites	35	<b>49.3</b>
Augmenter la performance du personnel	48	<b>67.6</b>
Acquérir de nouvelles compétences	47	<b>66.2</b>
Se conformer à la réglementation	20	<b>28.2</b>
Autres	1	<b>1.4</b>
<b>Les domaines de formation des entreprises enquêtées</b>		
La gestion du personnel	29	<b>40.8</b>
Le domaine administratif	20	<b>28.2</b>
Le domaine approvisionnement et négociation	26	<b>36.6</b>
Le domaine financier et comptable	36	<b>50.7</b>
Le domaine de relations extérieures	18	<b>25.4</b>
Le domaine de la protection de l'environnement	11	<b>15.5</b>
HSE	18	<b>25.4</b>
Management de la qualité	25	<b>35.2</b>
Autres domaines	9	<b>12.7</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir di logiciel SPSS

L'augmentation de la performance du personnel est l'objectif le plus important il est représenté par un taux de 67.6.3%. L'acquisition des nouvelles compétences et la maitrise des nouvelles technologies introduites sont les objectifs poursuivis dans l'investissement formation dans respectivement 66.2% et 49.3% des entreprises.

Pour 28.2% des entreprises, les actions formations et les plans dédiés sont arrêtés uniquement pour respecter la réglementation. Ces entreprises ne tracent pas d'objectifs relatifs ni à l'organisation, ni encore à leurs collaborateurs. En fait, dans ces dernières nous pouvons constater que la GRH n'est pas encore à sa hauteur de considération, autrement, nous pouvons

juger que dans ces entreprises la pratique dédiée à l'homme dans son travail se résulte à la gestion du personnel.

Les domaines de la formation, sont aussi variables. En effet, elles sont 50.7% des entreprises qui forment leur personnel dans le domaine financier et la comptabilité et ce, en raison de l'adoption du nouveau plan comptable. 40.8.% des entreprises forment leurs personnels dans les domaines de la gestion du personnel, Les entreprises ont recours aussi à d'autres domaines tels l'approvisionnement et la négociation pour 36.6%, et le domaine administratif pour 28.2%. A côté de ses derniers, d'autres domaines de recours se sont imposés suite à l'évolution de l'environnement macroéconomique des entreprises nous retrouvons parmi : le domaine HSE (25.4%), le management de la qualité (35.2%), les relations extérieurs (25.4%), mais aussi la protection de l'environnement (15.5%), et le domaine technique (12.7%).

### C. Le recours des entreprises enquêtées aux parties prenantes du territoire pour réaliser leurs actions de formation

Relativement à la question « avez-vous des programmes voire des projets de formation avec autres entreprises ? », nous avons obtenu les réponses suivantes (tableau N° 26) :

**Tableau N° 26 :** la place du territoire de Bejaia dans la réalisation des programmes de formation

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Dans le territoire de localisation	21	29,6
locales et nationales	8	11,3
locales et étrangers	2	2,8
nationales et étrangers	2	2,8
à l'étranger	2	2,8
les trois	28	39,4

**Source :** réalisé par nos soins a partir du logiciel SPSS

Les résultats consignés dans le tableau ci en haut (N°26) nous permettent de constater que les entreprises enquêtées s'engagent dans des projets de formation avec les entreprises de leur territoire (fournisseurs, distributeurs, clients, sous-traitants...). Ceci est observé dans 29.6% des cas. Ce fait démontre qu'en partie, les entreprises enquêtées interagissent avec les entreprises de leur territoire en vue d'un partage et d'un développement des connaissances et des savoirs faire.

Au-delà de ce constat, nous noterons que 11.8% des autres cas, collaborent dans leurs projets de formation à côté des entreprises locales avec des entreprises hors de leur territoire de

localisation, soit avec des entreprises situées le long du territoire national/régional. Dans 2.8% des cas, les programmes de formation sont réalisés avec des entreprises étrangères.

Entres autres, nous retrouvons le recours de 39.4% des entreprises enquêtées à des projets de formation avec des entreprises situées tant au niveau du territoire local, que nationale et étranger. Le recours à hors territoire de localisation est justifié par les origines nationales et étrangères des approvisionnements en matière première, fourniture et équipements pour certaines entreprises.

### 3.3. Le territoire et l'innovation dans les entreprises de la région de Bejaia

Le développement des entreprises exige en celle-ci, d'innover et d'être en mesure de répondre aux besoins de leurs clientèles et de faire face à la concurrence. Il en demeure important le recours des entreprises aux différentes formes de coopération ou simplement le recours en termes de R&D. En effet, la dynamique d'un territoire s'apparente aussi à la dynamique d'échange de savoirs entre entreprises par l'interaction inter organisationnelle et interindividuelle par la suite.

Sur ce, nous avons essayé dans cet axe, de déterminer la nature de l'innovation introduite par les entreprises enquêtées, les facteurs qui stimulent cette innovation, de situer le rôle que joue le territoire à travers ses différentes parties prenantes dans le développement d'une capacité innovatrice au sein des entreprises enquêtées et enfin de déterminer les engagements dans des innovations responsables des entreprises de notre échantillon.

#### 3.3.1. La nature des innovations et les acteurs intervenants

Relativement à la nature des innovations introduites au sein des entreprises de la région de Bejaia, les résultats consignés dans le tableau N°27 nous permettent de noter que :

**Tableau N° 27 : la nature des innovations introduites au sein des entreprises**

La nature de l'innovation	Fréquence	%
Acquisition d'un nouvel équipement	49	<b>69</b>
Amélioration du produit procédé	47	<b>66.2</b>
Conception d'un nouveau produit	30	<b>66.7</b>
Amélioration des méthodes de gestion	32	<b>45.1</b>
Amélioration commerciales	30	<b>42.3</b>
Autres	2	<b>13.3</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Pour 69% des entreprises, l'innovation introduite est de type acquisition d'un nouvel équipement. Dans 66.7% des cas la conception d'un nouveau produit et ou procédés et le type d'innovation introduite. (Voir tableau N°27)

Dans 66.2% de cas des innovations de type améliorations de type produit et procédé sont introduites. . Les innovations sont dans 45.% des cas des améliorations dans les méthodes de

gestion et de commercialisation dans 42.3%. Les enjeux relatifs sont la perfection, l'introduction du SMQ voire même de certification.

Relativement aux acteurs de l'innovation, et précisément au niveau interne, nous constatons que (voir annexe N°26) :

- Dans 80.3% des entreprises, c'est la direction à elle seule constituée par le patron/dirigeant qui fixe les objectifs et les orientations en matière d'innovation.
- Pour 33.8% des entreprises, et en raison de la spécificité de leur métier (commercialisation, vente en état, ..), se sont, les agents de maîtrise en concertation avec la direction qui sont les acteurs de l'innovation.
- Dans 22.5% des entreprises, c'est l'équipe de projet qui se lance dans la fixation des projets d'innovation et ce après approbation de la direction.
- Enfin dans 18.3% de cas se sont les ingénieurs qui innoveront.

Relativement aux réponses obtenues certaines remarques sont à soulever :

- Nous savons que tout projet innovant pour sa réussite devait faire objet de concertation et de discussion, or que, et relativement bien sûr à notre échantillon c'est la direction qui prédomine, ceci qui peut être justifié par la nature du le statut juridique des entreprises de notre échantillon qui sont de 64.78% des SARL, 7% des EURL et 8 % des établissements. En effet, dans ce type d'entreprise, l'initiative et timidement encouragée, le dirigeant et/ou le patron Dirigeant s'accapare de tous les pouvoirs de décision. Nos entretiens avec les dirigeants nous montrent la réticence envers la délégation des décisions aux personnels même qualifiés et compétents.
- D'autres parts, les innovations introduites sont dominées par l'acquisition d'un nouvel équipement et l'amélioration des produits procédés. En effet, concernant ce dernier point, les améliorations touchent plus le contenant (packaging) du produit plutôt que le contenu (le produit de consommation) dans la plupart des entreprises .Les raisons avancées sont la flambée des prix de certains matières premières(Poudre de lait, céréales...) d'une part, et le coût d'innovation d'autres part.

A ce stade d'analyse et dans une perspective territoriale, la question qui s'impose d'elle-même est celle relative à l'implication des différentes parties prenantes à la dynamique d'innovation dans les entreprises de la région de Bejaia. Ainsi, nous avons obtenu les résultats synthétisés dans les tableaux et annexes qui suivent.

### 3.3.2. Les facteurs déclencheurs des innovations et la forme de collaboration

Dans 71.8% des cas, c'est l'ambition du dirigeant qui est le principal facteur qui pousse les entreprises à innover suivi de la motivation du personnel dans 49.3% des cas. Ces deux parties prenantes sont donc d'une influence importante dans les décisions relatives aux projets d'innovation. De même, nous retrouvons que, dans 31% des entreprises c'est la dynamique RD et la détention des capacités, voire des compétences, stimulant un projet d'innovation qui sont les facteurs motivationnels aux projets d'innovation (voir annexe N°27)

A côté des facteurs internes, l'influence des facteurs externes notamment territoriaux, déclenchent l'innovation. Concernant ce point, nous avons obtenu (voir annexe N°28)

La lecture des données consignées, nous permet de relever que dans 80.3% des cas, les clients poussent les entreprises à innover. Les entreprises concurrentes poussent les entreprises de notre échantillon à la dynamique d'innovation dans 46.8%. Les fournisseurs et les distributeurs de leur côté poussent les entreprises à innover dans respectivement 31% et 26.8% de cas. Dans 9.9% de cas, les institutions de certification poussent aussi les entreprises à innover. L'innovation ici s'apparente aux efforts d'amélioration des méthodes de gestion et d'organisation en vue de décrocher un label ou encore un certificat.

Il est aussi pertinent de comprendre le jeu d'interaction entre les entreprises et les acteurs du territoire de localisation, pour développer leur projet d'innovation. Il s'agit donc de voir dans quelles mesures les interactions interentreprises et la constitution de réseaux de collaboration et de partenariat avec les différents acteurs du territoire participent au développement d'une dynamique d'innovation dans la région de Bejaia.

La lecture des résultats du tableau N°28, nous permet de constater que 40.8% (soit vingt-neuf entreprises) ont recours uniquement à leurs laboratoires de recherche internes pour innover, ceci s'explique par leur détention des moyens (technologies, compétences, ressources) nécessaires à la réalisation des projets d'innovation. 26.8% des cas, s'orientent vers des laboratoires externes pour innover, et ce en raison de la non existence d'un laboratoire interne.

Parmi l'ensemble des entreprises de l'échantillon, une seule entreprise développe des interactions en termes de R&D avec des laboratoires externes tout en étant doté d'un laboratoire interne. Le recours aux laboratoires externes favorise le partage des connaissances et des savoirs faire.

Dans 45.1% des cas, ce sont les contrôleurs techniques qui ont aussi un rôle prépondérant dans les projets d'innovation des entreprises enquêtées. Ces entreprises ont recours à ses derniers pour toute expertise et contrôle de leur projet.

Nous retrouvons 12.7% des cas qui s'orientent vers des entreprises du même métier et de leur territoire local pour développer leur projet d'innovation. Ce qui peut constituer un potentiel considérable en matière de coopération de R&D et de constitution d'un réseau d'innovation. 40.8% des cas d'entreprises recourent aux centres de publication pour innover.

Les formes de collaboration ayant sous tendues les projets d'innovation dans les entreprises enquêtées sont :

- Un contrat de collaboration en Recherche et Développement R&D dans 54.9% des cas.
- Le contrat de sous-traitance en tant que donneur d'ordre dans 26.8% des cas.
- Le contrat de sous-traitance en tant que preneur d'ordre dans 7% s des cas.
- Le contrat de licence est signé par 7% des entreprises de notre échantillon.
- Les contrats de franchise est la forme de collaboration choisie par 5.6% des entreprises.

**Tableau N°28 :** Le recours des entreprises aux organismes externes, et la forme de collaboration choisie

	Fréquence	%
<b>Le recours des entreprises à des</b>		
Laboratoires de recherche internes	29	29
Laboratoires de recherches externes	19	19
À la fois à des laboratoires internes et externes	1	1
À des consultants et des contrôleurs techniques	32	32
À des centres de publication	29	29
À des entreprises du même métier	9	9
<b>La forme de collaboration choisie</b>		
Collaboration en R&D	39	<b>54.9</b>
Contrat de sous-traitance en tant que donneur d'ordre	19	<b>26.8</b>
Contrat de sous-traitance en tant que preneur d'ordre	5	<b>7</b>
Contrat de licence	5	<b>7</b>
Contrat de franchise	4	<b>5.6</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### 3.3.3. La portée des relations en termes de R &D

Il est aussi pertinent de déterminer la portée (durée) des contrats R&D conclues par les entreprises enquêtées avec les parties prenantes du territoire. En effet, ce n'est qu'après avoir analysé les types de contrats (court termes, long termes) et la densité des relations en matière d'innovation que nous pouvons conclure si oui ou non nous pourrions parler d'un milieu innovateur, voire d'une dynamique territoriale en termes d'innovation. A ce propos nous avons recueillis les résultats suivants :

**Tableau N°29** : La densité et la nature des relations des entreprises - acteurs du territoire en termes de R&D

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Répétitives et à long termes	36	<b>50.7%</b>
Occasionnelles et à court termes	28	<b>39.4%</b>
Pas de réponse	7	<b>9.9%</b>

**Source** : **Source** : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Nous pouvons constater les faits suivants :

- L'activité de Recherche et Développement est la principale fonction utilisatrice des informations externes. Elle remplit surtout une fonction productrice de nouvelles connaissances.
- L'apprentissage par la recherche (Learning by Searching) accroît la capacité de l'entreprise à adapter les connaissances provenant d'autres sources grâce notamment aux différentes formes de collaboration, et, de ce fait, enrichi les connaissances de base de ses initiateurs qui acquièrent de nouvelles compétences (Cohen et Levinthal, 1989)<sup>364</sup>.
- Et parce que les relations sont longues pour plus de la moitié de l'échantillon (50.7%) on parlera de l'importance des compétences relationnelles dans le développement des relations de coopération entre les entreprises de la région de Bejaia. Ce fait démontre l'importance accordée à la recherche et développement dans les innovations. Entre autres ces faits, nous amènent à parler plus d'une dynamique d'innovation basée sur l'apprentissage qu'en termes de milieu innovateur.

<sup>364</sup> In : BENAMAR B (2006), L'innovation dans les entreprises agroalimentaires en Algérie : marché pull ou marché puch. 1<sup>er</sup> colloque international « le management dans l'espace méditerranéen ». Beyrouth 9-10 juin 2006. P. 08.

### 3.3.4. L'innovation responsable dans les entreprises enquêtées

L'objectif poursuivi dans ce qui suit, est de déterminer l'importance accordée par les entreprises enquêtées aux parties prenantes du territoire notamment la partie prenante consommateur-client, c'est-à-dire l'acteur fondamentale de la société dans l'introduction de leurs innovations.

Nous constatons que plus de la moitié (60.6%) des entreprises de notre échantillon mesurent l'impact de l'introduction de leurs innovations sur le consommateur et sur la société en général. Ces faits, se traduisent par une intégration amont du processus d'innovation pour 22.5% des entreprises et par une intégration aval du processus d'innovation dans 16.9% des entreprises. (Voir Annexe N°29)

Nous retrouvons à leur côté des entreprises dans le souci de l'analyse de l'impact est double c'est-à-dire en amont et en aval du processus d'innovation ceci caractérisent spécialement les entreprises agroalimentaires. (Voir Annexe N°29). Les enjeux relatifs à cette intégration sont (voir tableau N°30) :

- Economiques pour 52.1% des entreprises. Ce dernier est relatif à la fixation du prix d'achat relativement aux coûts engendrés et au pouvoir d'achat.
- Ecologiques pour 25.4% des entreprises. Il est relatif à l'impact de la consommation du produit sur l'environnement. Cet impact est mesuré aussi bien en amont lors de la production qu'en aval. En amont dans certaines entreprises ce fait, s'est traduit par la réutilisation de l'eau en vapeur. C'est ce qui s'est traduit par l'éco- conception. En aval il a trait à la récupération de l'emballage du produit consommé et sa réutilisation si les capacités de l'entreprise le permettent.
- Nutritionnel dans 22.5% des entreprises. Cette mesure ait trait à l'impact direct de la consommation du produit /service sur la santé de l'individu.
- Enfin sociétaux dans 16.9% des entreprises.

**Tableau N° 30** : Les enjeux de l'innovation responsable

	Effectifs	%
Nutritionnels	16	22,5
Ecologique	18	25.4
Economique	34	52.1
Sociétaux	12	16.9

**Source** : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Cette diversité d'enjeux est mise en avant par la diversité des secteurs et des branches d'activités des entreprises de notre échantillon.

A ce stade d'analyse ce qui est aussi pertinent est de comprendre comment ces entreprises intègrent-elle cet acte responsable dans leur pratiques de management. Les résultats qui suivent nous permettent de synthétiser que 23.9% des entreprises, récupèrent l'emballage de leur produit pour une éventuelle réutilisation (verre, sacs...) ou une revente pour des entreprise de recyclage et de traitement notamment du plastique /caoutchouc.

Toutes les entreprises considèrent que leurs produits sont de qualité et donc protecteur de la santé du consommateur et au final s'inclinent dans l'innovation est responsable.

En parallèle l'engagement qualité traduit un acte responsable par l'entreprise engagée. En ce qui concerne notre échantillon, l'ensemble des entreprises considèrent que leurs produits sont de qualité .Ceci se justifie par plusieurs faits, car (voir annexe N°30) :

- Pour 62% des entreprises, la qualité, est relative au volume de vente. En effet, l'acte d'achat et de recours du consommateur /client aux produits de l'entreprise détermine cette qualité.
- Pour 60.6% des entreprises, se sont des enquêtes de satisfaction qui sont menées pour conclure à la qualité.
- Pour 27.38% la qualité du produit est relative à l'investissement technologique engagé pour son obtention.
- Enfin , la qualité est déterminante pour 5.6% soit 4 entreprises, suite au contrat de franchise avec une multinationale, à l'homologation des processus de production et du produit lui-même, le bénéfice d'une attestation de bonne exécution (nommée qualification N° 05), la reconnaissance des qualités du produit par TEDJ<sup>365</sup>.

Au-delà, la mesure de l'engagement responsable dans l'innovation peut se traduire par l'engagement de l'entreprise dans l'intégration des principes de management de la qualité totale conclue dans la certification. Pour ce qui est de notre cas, nous constatons qu'une seule entreprise de notre échantillon, a adopté la norme ISO26000 relative à la responsabilité sociale des entreprises. 25.4% des entreprises sont certifiées ISO 9001, suivie de 8.5% qui sont certifiées ISO22000, relative à la sécurité des denrées alimentaires.

---

<sup>365</sup> La certification TEDJ de produits est une reconnaissance matérialisée par un certificat délivré par l'Institut Algérien de Normalisation, qui prouve que le produit certifié TEDJ est fabriqué conformément à des spécifications techniques préalablement fixées dans les normes qui le régissent intégrées dans le règlement particulier du produit en question.

Nous retrouvons 2.8% soit deux entreprises, qui sont certifiées OHSAS 18001<sup>366</sup> lié à la sécurité au travail.

Enfin 9.9% soit 7 entreprises, ne sont pas encore certifiées, mais dont le processus de production répond nettement aux exigences réglementaires notamment celles instaurées par l'IANOR (Voir Tableau N°31)

**Tableau N° 31 : La normalisation au sein des entreprises enquêtées**

La norme	Effectifs	%
ISO26000	1	1.4
ISO9001	18	25.4
ISO14001	3	4.2
ISO22000	6	8.5
OHSAS 18001	02	2.8
Autres normes	7	9.9

Source : élaboré par nos soins.

Relativement à la question qui a trait aux motivations liées à l'engagement dans l'innovation responsable des entreprises enquêtées, nous décrivons trois principales formes de motivations (voir tableau N°31) :

- a. **La première forme a trait aux intérêts que tire l'entreprise de cet engagement responsable** : Fidéliser et attirer les clients et les consommateurs pour respectivement 78.9% et 67.6% de cas, valoriser l'image et valoriser les produits et services de l'entreprise pour respectivement 56.3% et 43.7%.
- b. **La deuxième forme de motivation a trait aux obligations institutionnelles de l'entreprise** : nous avons un taux de 35.2% de cas, pour qui la motivation à l'engagement dans l'innovation responsable est liée aux respects des lois et des normes notamment de production et de commercialisation.
- c. **La troisième forme est liée aux valeurs que se veut l'entreprise dans la société** : dans cette catégorie nous retrouvons 36.6% de cas, dont la motivation est liée à la responsabilité quelles décline ces entreprises envers la société.

<sup>366</sup> OHSAS 18001 a été remplacé par la norme ISO 45001 publiée en mars 2018. Elle se veut plus complète sur beaucoup d'aspects, notamment concernant l'implication de la direction et de l'encadrement dans le processus ainsi que celle des partenaires (fournisseurs, intervenants, sous-traitants...).

A côté, nous notons aussi, que l'engagement dans l'innovation responsable est motivé pour l'obtention d'un label spécifique dans 19.7% de cas.

**Tableau N° 32** : Les motivations liées à l'engagement dans l'innovation responsable

	Effectifs	%
responsabilité envers la société	26	36,6
fidéliser les clients consommateurs	56	78.9
attirer des clients/consommateurs	48	67.6
respects des lois et des normes	25	35.2
obtenir un label	14	19.7
valoriser l'image	40	56.3
valoriser les produits et services	31	43.7

Source : réalisé par nos soins

### 3.4. L'apprentissage organisationnel et les compétences relationnelles

Dans le présent point, nous voulons d'une part approfondir nos résultats par l'analyse du type d'apprentissage existant au sein des entreprises enquêtées de la région de Bejaia. Il s'agit essentiellement de voir dans quelle mesure l'apprentissage intervient dans l'intégration du territoire avec ses parties prenantes dans le management des entreprises enquêtées. Par apprentissage, nous entendons le développement des savoirs et des savoirs faire résultant des interactions internes à l'entreprise (entre les différents services et les différents départements) et externes (interactions avec les différents acteurs du territoire).

Les résultats de l'enquête ont révélé l'existence, de façon globale, des processus d'apprentissage organisationnel au niveau des entreprises étudiées. Ces apprentissages ont, essentiellement lieu, à l'occasion de la mise en place par les entreprises enquêtées des actions de formation, d'innovation, traque d'information et de coopération et ou de partenariat.

La façon dont le territoire intervient dans le développement des processus d'apprentissage internes ou externes est récapitulée dans le tableau suivant (Tableau N°33)

Concernant les facteurs ayant permis la génération de l'apprentissage nous avons les suivants :

- Il est lié pour un ordre de 46.5 % au développement des connaissances grâce à la politique de formation, avec la contribution des différents acteurs du territoire tels, autres entreprises, centres de formation , universités etc.
- Pour 43.7% des cas, l'apprentissage résulte des activités routinières des employées générant la spécialisation des tâches et du travail par la suite.

- Dans 39.4% des entreprises, l'apprentissage est lié au développement des qualifications individuelles et collectives. Ce fait s'est traduit par l'effet d'ancienneté dans le poste et l'expérience cumulée au travail (parcours professionnel).
- Dans 28.2% de cas l'apprentissage résulte grâce au partage de connaissance favorisé par les systèmes d'information, qui encourage ainsi la fluidité des informations et la rapidité de leur transmission. C'est dans ce cadre que les TIC trouvent leur importance.
- Les relations de partenariat qu'entretiennent les entreprises enquêtées avec les autres entreprises ont permis la génération de l'apprentissage dans 11.3% des cas. Ce fait permet en effet, l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles connaissances.

**Tableau N° 33 :** Le développement de l'apprentissage et les formes de recours au territoire

	Fréquence	%
<b>Les facteurs</b>		
Activités routinières	31	<b>43.7</b>
Développement des qualifications individuelles et collectives	28	<b>39.4</b>
Développement des connaissances et des compétences	33	<b>46.5</b>
Echange d'information et des connaissances	20	<b>28.2</b>
Le partenariat	8	<b>11.3</b>
<b>Les différentes formes de recours pour le développer</b>		
Collaboration en R&D	17	<b>23.9</b>
Rencontres professionnelles	46	<b>64.8</b>
Un partage de connaissances	42	<b>59.2</b>

**Source :** réalisée par nos soins à partir du logiciel SPSS

Pour développer leur apprentissage, les résultats du tableau N° 33, montrent aussi que les entreprises ont, dans un ordre de 64.8% eu recours aux rencontres professionnelles pour développer leur apprentissage. Ce recours, permet l'interaction interindividuelles et inter organisationnelles et le partage des connaissances.

Pour 59.2% de cas, l'apprentissage trouve son importance grâce au partage de connaissances au niveau interne (interaction entre les différents départements). Par ailleurs, Dans 23.9% de cas, le développement de l'apprentissage est lié à une collaboration en termes de recherche et développement avec les différents acteurs du territoire. Cet acte a lieu notamment dans les activités d'innovation des entreprises de la région de Bejaia.

De tout ce qui précède, nous noterons trois formes d'apprentissage qui se sont développées au sein des entreprises enquêtées. Ces trois formes sont les résultats à la fois du

développement des pratiques managériales<sup>367</sup> mais aussi de l'intégration de la dimension territoire en leur sein :

- **La première forme est l'apprentissage par l'utilisation** : qui est liée aux activités routinières des employées, au développement des compétences, et à leur qualification grâce à la formation.
- **La deuxième forme est l'apprentissage par interaction** : liée à la mobilité interindividuelles voire intra et inter-organisationnelle. Cet apprentissage résulte aussi des rencontres professionnelles qui permettent le partage de connaissances et des informations.
- **La troisième forme est l'apprentissage par la recherche** : et ce en raison du partenariat mais aussi de la collaboration en R&D.

L'accueil des stagiaires par les entreprises de l'échantillon est prépondérant dans les formes de relations entreprises, universités et centres de formation. Ceci s'explique par le développement d'une démarche propre aux entreprises en vue d'attirer et de retenir par la suite les compétences futures en les préparant dans le domaine voulu.

Au-delà de ce constat, signalons l'existence de la loi 90-36<sup>368</sup> obligeant les entreprises à s'engager dans des actions d'apprentissage et de formations continues au profit de leur personnel.

#### 4. Entreprise, territoire et la gestion des interfaces

Après avoir analysé et traité les résultats portant sur les relations pratiques managériales et la variable territoire, et après avoir montré que le territoire est relativement intégré dans le management des entreprises, nous allons nous intéresser de façon plus approfondie à la nature de cette relation d'un point de vue qualitatif et d'un point de vue quantitatif.

Nous allons nous attarder, d'une part, sur l'analyse des relations qu'entretiennent les entreprises de notre échantillon avec d'autres entreprises et spécialement les entreprises locales en présentant la nature des relations, les raisons de leurs relations, les résultats attendus ainsi que la durée de leurs relations. Par la suite, nous nous appuyons sur la nature des relations entretenues avec les organismes financiers, les collectivités territoriales et

---

<sup>367</sup> La relation entre l'apprentissage, le territoire et les pratiques managériales sera faite à travers l'examen du point relatif aux compétences relationnelles.

<sup>368</sup> Art.56 de la loi n°90-36 du 31 décembre 1990 – sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage . Source : Journal officiel n° 89 du 31/12/1997.

locales, et les institutions et les administrations publiques. Enfin, nous présentons les apports de l'entreprise à la société dans le cadre de l'innovation sociale.

Néanmoins, nous ne pouvons-nous contenter de ces résultats, car la nature des relations pratiques managériales et territoire sont essentiellement marquées par la perception du Top management des dites entreprises du territoire. Pour cela, nous nous intéresserons à la compréhension de l'impact de la perception des gouverneurs des entreprises enquêtées sur l'intégration du territoire dans leur management. Il s'agira à proprement parler et à s'interroger sur le rôle du gouverneur dans le développement des relations de son entreprise avec les acteurs de leur territoire et la coordination des projets territoriaux.

#### **4.1. Les relations interentreprises**

Concernant la question relative aux relations entretenues avec des entreprises du même territoire de localisation, mais aussi avec celles situées hors du local soit au niveau régional, national et étranger, les résultats obtenus montrent que la majorité des entreprises (92.95%) entretiennent des relations avec des entreprises locales. Plus de  $\frac{3}{4}$ , entretiennent des relations avec des entreprises situées sur le territoire hors local c'est-à-dire régional et national. (voir annexe N°31) :

Dans 53.52% des cas, les entreprises entretiennent des relations avec des entreprises d'appartenance nationale.

L'analyse des résultats montre qu'un réseau de relations se tisse entre les entreprises de l'enquête et les autres entreprises de leur territoire de localisation.

Nous ne prétendons pas remettre en cause les apports théoriques relatifs au fait que les relations des PME sont essentiellement de type local, cependant à partir des résultats obtenus, nous ne pouvons ignorer leur capacité à entretenir des relations avec d'autres entreprises au-delà de leur territoire local. Ceci dit, la proximité reste et demeure vitale pour le développement et l'épanouissement des PME, néanmoins dans le contexte actuel marqué par la concurrence, les PME cherchent d'autres issues afin de maintenir leurs activités. C'est en ce sens, que la connexion avec d'autres entreprises hors le local, constitue une des solutions envisagées.

Dans ce qui suit nous tenterons de comprendre la nature des relations avec les entreprises locales, les raisons relatives ainsi que les résultats qui en découlent.

### 4.1.1. La nature des relations

Les résultats consignés dans le tableau N° 34, montrent que les relations locales les plus marquantes sont des relations d'approvisionnement (64.8%), de distribution (54.9%) et de sous-traitance (47.9%). Par la suite se sont les relations de projets de formations communes (11.3%) et d'entraide (15.5%) qui sont les formes de relations entretenues par les entreprises de notre échantillon.

D'autres relations, bien que les fréquences soient réduites, viennent diversifier les relations entretenues par les entreprises de notre échantillon avec des entreprises locales, notamment celles de mise en commun de moyens (9.9%), de franchise (5.6%), de projets de recherches (4.2%), de joint-venture (2.8%) et enfin de licence (1.4%).

**Tableau N°34:** la nature des relations locales

<b>La nature des relations</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Sous-traitance	34	<b>47.9</b>
Distribution	39	<b>54.9</b>
D'approvisionnement	46	<b>64.8</b>
De mise en commun des moyens	7	<b>9.9</b>
Projet de formations communes	8	<b>11.3</b>
Projet de recherche	3	<b>4.2</b>
Entraide	11	<b>15.5</b>
Joint-venture	2	<b>2.8</b>
Franchise	4	<b>5.6</b>
Licence	1	<b>1.4</b>

**Source :** réalisé par nos soins à parti du logiciel SPSS

Il ressort clairement de ces résultats, que les PME de notre échantillon appartenant à un même territoire, ont atteint un certain degré de performance et de maturité « technologique » en investissant dans des branches d'activités qui étaient longtemps de l'apanage des entreprises étrangères. Par ailleurs, faut –il souligner que l'entretien de relations avec des entreprises locales est motivé par plusieurs facteurs.

### 4.1.2. Les raisons des relations interentreprises locales

Les résultats montrent qui apparaît sur le tableau N°35, que les raisons les plus importantes sont la proximité géographique (physique) (40.8%)<sup>369</sup>, la réduction des coûts (38%), l'accès à de nouveaux marchés (36.3%), le savoir-faire (33.8%), et la complémentarité des compétences (31%).

<sup>369</sup> La proximité géographique s'apparente à la proximité des lieux de localisation.

Afin de développer leur secteur, 29.6% des entreprises entretiennent des relations avec les entreprises locales. 25.4% des entreprises sont plutôt motivées par l'exploitation des moyens techniques des entreprises locales et les prix pratiqués.

La recherche de flexibilité a motivé 23.9% des entreprises de notre échantillon à entretenir des relations locales. La notoriété des entreprises locales, et l'absence de compétences internes, sont les raisons avancées par respectivement 14.1% et 12.7% des entreprises de notre échantillon.

**Tableau N° 35 : les raisons des relations interentreprises**

Les raisons avancées	Fréquence	%
La proximité géographique	29	<b>40.8</b>
Pour réduire les coûts	27	<b>38</b>
Accéder à de nouveaux marchés	26	<b>36.6</b>
Savoir-faire	24	<b>33.8</b>
La complémentarité des compétences	22	<b>31</b>
Développer le secteur	21	<b>29.6</b>
Les moyens techniques et /ou le savoir faire	18	<b>25.4</b>
Les prix pratiqués par les entreprises locales	18	<b>25.4</b>
Rechercher une plus grande flexibilité	17	<b>23.9</b>
La notoriété	10	<b>14.1</b>
L'absence de compétences internes	9	<b>12.7</b>

Source : réalisé par nos soins à parti du logiciel SPSS

#### 4.1.3. L'importance de l'approvisionnement et de la sous-traitance

Nous voulons à travers ce point montrer la place qu'occupe le territoire de Bejaia pour les entreprises locales, notamment dans le cadre de l'approvisionnement des inputs et dans la sous-traitance d'une partie du produit (emballage, produit semis finis) (voir annexe N°32)

Les résultats consignés (annexe N°32), nous permettent de constater que les entreprises enquêtées ont recours aussi au-delà du territoire local, au territoire national/régional (dans d'autres wilayas du pays) et étranger pour s'approvisionner en matière première. En effet, dans 80.3% des cas, l'approvisionnement en matières premières se fait auprès des entreprises étrangères (hors territoire national). Il est d'origine d'autres wilayas (Alger, Constantine, Oran, Annaba, ...) dans 67.6 % de cas.

L'approvisionnement en matière première locale (région de Bejaia) est tout de même présent, il concerne 54.9% des cas. Ceci concerne principalement les matières premières de nature lait frais, sable. Plastique, déchets recyclables etc.

Concernant la sous-traitance d'une partie du produit, tels que l'emballage, et les produits semi finis (pièces de rechange), nous avons 18.3% d'unités qui ont recours d'une manière

régulière à des entreprises locales pour la sous-traitance d'une partie du produit. Cet état de fait met en évidence l'existence d'un potentiel d'émergence de réseaux de relation de sous-traitance et d'approvisionnement au sein du territoire en question.

#### 4.1.4. Impact territorial des relations interentreprises dans la région de Bejaia

En termes d'impact territorial des relations interentreprises locales, nous apportons ce qui suit (voir tableau N°36):

- Nous retrouvons dans 36.6 %, le développement du secteur notamment le secteur de l'agroalimentaire qui est caractérisé par sa dynamique entrepreneuriale.
- Dans 33.8% de cas, les relations interentreprises ont permis la création de produit /procédés. Ce fait est largement encouragé par l'acquisition (29.6%) et le développement des connaissances et des compétences (39.4%).
- Dans 36.6% de cas, les relations interentreprises ont permis la création d'emploi.

**Tableau N° 36 :** Les résultats des relations interentreprises locales à impact territorial

Les résultats	Fréquence	%
Augmentation du chiffre d'affaire	47	<b>66.2</b>
Accroissement des parts de marché	31	<b>43.7</b>
Développement des connaissances et des compétences	28	<b>39.4</b>
Développement du secteur	26	<b>36.6</b>
Création du produit /procédé	24	<b>33.8</b>
Création d'emploi local	22	<b>31</b>
Acquisition de nouvelles compétences	21	<b>29.6</b>
Création de logiciels	3	<b>4.2</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

#### 4.1.5. La densité des relations interentreprises

Pour affiner nos résultats, nous nous sommes intéressés à la durée et la densité des relations qu'entretiennent les entreprises enquêtées avec les entreprises de leur territoire de localisation soit la région de Bejaia. Les résultats obtenus apparaissent dans le tableau N°37.

**Tableau N° 37:** La densité des relations des entreprises enquêtées avec les entreprises locales

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Répétitives et long terme	52	<b>73.2</b>
Occasionnelles et à court terme	14	<b>19.7</b>
Pas de réponse	5	<b>7</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que dans 73.2% des cas, les relations avec les entreprises locales sont longues et répétitives. Ce fait, permet de développer les compétences relationnelles et repose sur la confiance mutuelle. La densité des relations permet le développement d'un réseau de relations favorisant le développement de l'apprentissage, la création d'une dynamique

territoriale basée sur l'échange et le partage de savoirs. Elles sont 19.7% des entreprises pour qui les relations avec les entreprises locales sont occasionnelles et à court termes. Dans ce dernier cas, les relations se limitent strictement aux relations marchandes. Ceci dit, elles participent néanmoins à la dynamique territoriale de la région.

L'intensification des relations interentreprises notamment au niveau local a été aussi favorisée par le respect des délais d'engagement entre les entreprises. En effet nous constatons que 81.7% des entreprises sont satisfaites des délais d'engagement avec les entreprises locales au dépit des contraintes administratives (voir annexe N°33 et N° 34 ).

Les relations interentreprises ne sont pas les seules à prendre en compte dans l'analyse des relations des entreprises, avec leur territoire. En fait, le développement et la croissance de l'entreprise dépendent en grande partie de la nature des relations entretenues avec les autres parties prenantes du territoire à savoir : les banques, les collectivités territoriales, les institutions et les administrations publiques.

Ainsi, nous examinerons dans ce qui suit, comment se déroulent ces relations et comment sont-elles intégrées dans les pratiques managériales des entreprises de l'échantillon.

#### **4.2.Les relations avec les organismes financiers**

L'analyse des résultats nous permet de dénoter que l'ensemble des entreprises entretiennent des relations avec la partie prenante organismes financiers, notamment les banques (60.6%) et les établissements financiers (39.4%). En effet, la santé financière des entreprises leur présente une opportunité dans l'établissement des liens de coopération avec les banques et les autres organismes financiers (voir annexe N°35).

Concernant la relation entreprise –organismes financiers, nous distinguerons deux types de relations :

Le premier type de relation est relatif à la participation des organismes financiers notamment, les banques, aux financements des projets d'investissement des entreprises enquêtées. Cette participation est à hauteur de 32.4% pour une stratégie d'expansion, 45.1% pour des projets de développement telle l'internationalisation des entreprises (exportation directe, joint-venture, franchise, licence) et enfin nous observons 5.8% soit 6 entreprises ayant sollicité les organismes financiers pour d'éventuels partenariats.

Le deuxième type de relation est relatif à l'existence d'éventuelles coopérations entre ces deux parties. Les résultats obtenu nous permettent de constater que :

- ✓ 43.7% des entreprises envisagent des projets d'investissement liés au développement de leurs propres activités. Seulement 4.2% (soit 3entreprises)

envisagent l'investissement dans des projets qui n'ont pas de liens directs avec l'activité de base (il s'agit de nouvelles activités industrielles largement éloignées et/ ou complémentaires à l'activité de base).

- ✓ 22.5% des entreprises qui ont envisagé des projets d'investissements avec les organismes financiers liés à la fois à l'activité de base mais aussi à d'autres types de projets.

L'analyse des résultats relatifs à la relation entreprise enquêtés – organismes financiers et banques, nous amène à conclure que les relations entreprises-organismes financiers et banques se sont largement développées. Ce constat nous amène à poser un certain nombre de constats sur les raisons qui favorisent cette coopération :

- a. Le premier est lié au degré de développement des pratiques de management des ressources financières au sein des entreprises enquêtées. Par-là, nous entendons la capacité managériale des entreprises à négocier des lignes de crédits, à monter des projets de coopération, à répondre aux exigences et aux conditionnalités des banques etc. Ces pratiques qui se sont largement développées, suite au développement des formations dans le domaine de la finance et donc l'existence des profils dans le marché du travail (diplômés d'universités, hautes écoles) , voire même suite aux investissements dans des actions de formation dans le domaine de la finance.
- b. Le deuxième a trait à l'impact de la culture de l'entreprise notamment celles des PME, que nous considérons extroverties et sont marquées par le recours de l'entrepreneur aux aides externes au lieu de compter sur soi-même, ou son entourage immédiat (famille et amis), pour le développement des dites relations.
- c. Le troisième concerne le rôle joué par les organismes financiers en vue de développer, d'encourager mais aussi de faciliter ces relations.

#### **4.3.Les relations avec les collectivités locales et territoriales**

Relativement à la question qui a trait aux relations avec les collectivités locales et territoriales, nous constatons que : (voir annexe N° 36)

- 45.1% des entreprises de notre échantillon (soit 32), entretiennent des relations avec l'ensemble des collectivités locales et territoriales notamment l'APC, la DAIRA et la Wilaya.
- 33.8% (soit 24 entreprises), entretiennent des relations avec certaines des collectivités déjà citées.

Partant du fait de la rigidité administrative des administrations publiques et des collectivités locales<sup>370</sup>, nous avons tenté de vérifier cela auprès des entreprises de notre échantillon, les résultats nous confirment que 25.35 % des entreprises rencontrent des problèmes liés à l'extension de leurs unités. Nous retrouvons parmi (voir annexe N° 37) :

✓ toutes les entreprises des zones de localisation à l'exception pour celles situées dans les zones de localisation de HELOUNE, AHRİK et ZAC Bejaia, sont concernées par ces faits. Les pourcentages les plus importants concernent les entreprises localisées dans la zone industrielle de Bejaia (5 entreprises) et celles localisées sur des terrains privés (soit pour 4).

A côté, nous retrouvons un taux de 35.21 % des entreprises pour qui, les rigidités administratives caractérisent plus leurs relations avec les collectivités locales. Néanmoins, il serait opportun de ne pas marginaliser les 21.12% qui n'ont pas répondu. La réalité d'après nos entretiens est que cette catégorie d'entreprises n'entretient pas de relations avec les collectivités locales et territoriales. Les relations que nous assignions ici se sont des relations qui pourront favoriser l'épanouissement des entreprises dans leur milieu d'insertion.

Remarquons néanmoins, que les relations sont marquées par la lourdeur des formalités administratives pour 38% des cas .

#### **4.4. Les relations entreprise-institutions et administrations publiques**

A côté des collectivités locales et territoriales, les entreprises enquêtées entretiennent des relations avec les administrations et les institutions publiques (CNAS, chambre de commerce, tribunal, agences foncières, hôtels des finances, inspection du travail et les agences d'emploi) de leur territoire de localisation.

En effet, à côté des collectivités locales et territoriales, les institutions et les administrations publiques jouent un rôle prépondérant dans l'insertion des entreprises dans leur territoire de localisation en l'aidant à entretenir des relations avec des acteurs du territoire. A ce propos, nous avons obtenus les résultats qui suivent (voir annexe N° 38) :

31% des entreprises, entretiennent des relations avec l'ensemble des administrations publiques, contre 69% de cas, pour qui, les relations se sont limitées à certaines : sont exclus de cet ensemble de relations les relations avec : le tribunal, les agences foncières et l'hôtel des finances. Notons, que d'autres institutions et administrations publiques sont en relation avec les entreprises, nous citons : la direction des impôts, ANSEJ etc.

---

<sup>370</sup> Premier constat déjà tiré dans les relations interentreprises locales, ou un taux important d'entreprises ont exprimé (57.7%) que, les procédures administratives n'ont pas été facilitées dans le développement de leurs relations.

A coté de ses relations , nous constatons que les administrations et les institutions publiques ont permis pour 45.1% des entreprises de s'insérer dans leur territoire de localisation. Elles ont aussi engagé 23.9 % des entreprises, dans des relations avec les acteurs du territoire et aussi dans des relations de partenariat pour 18.3%. Ce qui a permis aux entreprises entretenant des relations avec ce type de partie prenante de dynamiser ainsi leur territoire. C'est notamment le cas de la chambre de commerce, de l'inspection du travail et de la CNAS... Ces dernières qui selon nos interviewés jouent un rôle très important dans l'épanouissement des entreprises et leur insertion dans le territoire de localisation.(voir annexe N°38).

Leur rôle s'est manifesté par la programmation de diverses actions de formation aux profits des acteurs économiques en particulier les entreprises (formations sur les déclarations sociales, les exportations et la réglementation en vigueur, sur l'hygiène et la sécurité au travail, sur des pratiques de gestion responsable et du développement durable).

Au-delà, de ces relations, des problèmes et des blocages caractérisent malheureusement les relations des entreprises enquêtées avec les administrations et les institutions publiques qui affectent leurs activités et leurs résultats, nous citons (voir annexe N° 39) :

- Un ensemble de 20 entreprises soit 28.2%des entreprises qui abordent d'autres problèmes avec les institutions et les administrations publiques nous le résumons comme suit :
- Lourdeur des formalités et des procédures administratives
- Non maintenance des sites de localisation des entreprises (zones d'activités)
- Octrois arbitraire du foncier sans qu'il y'ai le respect et l'encouragement pour la logique de proximité des activités (à ce propos nous signalons la localisation de plusieurs salles de fête dans la zone d'activité d'El-kseur à côté d'autres entreprises, un nombre qui dépasse 12 salles de fête et de certaines habitations).
- Prédominance des terrains privés à coté de zones d'occupation des entreprises freinant ainsi toute possibilité d'extension, (sauf cas d'acquisition par les propres fonds si il y'a possibilité)

De ce qui précède nous nous interrogeons sur les programmes d'aménagement de territoires et leurs politiques pour favoriser les activités économiques et l'insertion de l'entreprise dans leur territoire notamment dans la région de Bejaia.

#### 4.4. Les entreprises de la région de Bejaia et la société civile

Dans ce point, nous nous interrogeons sur l'intégration de la société civile, constituées par l'ensemble des parties prenantes citée précédemment, notamment les citoyens (consommateurs, clients, employés), les entreprises, les collectivités locales les organismes financiers mais aussi les institutions et les administrations publiques.

Bien que les relations soient clairement identifiées, nous nous intéressons plus au rôle joué et l'intérêt porté par les entreprises de la région de Bejaia dans la société civile.

##### 4.4.1. Le suivi des produits et des services après leur consommation

Relativement à la question votre entreprise s'intéresse-t-elle à la société ?, nous avons eu un taux de réponse de 100%. Ceci témoigne de l'intérêt accordé par les entreprises de la région de Bejaia à la société.

Cet intérêt s'est traduit pour 64.8% par le suivi des produits après leur consommation. En effet, l'usage du produit dans certains cas peut marquer d'éventuelles conséquences sur la santé du consommateur.

L'intérêt du suivi des produits sur le long terme est très important, néanmoins, nous retrouvons 35.2% d'entreprises qui ne fournissent aucun effort de suivi de leurs produits après consommation. Nous citons dans cette catégorie, les entreprises d'import-export, les entreprises de vente en état, de construction, sans exclure certaines entreprises dans l'agroalimentaire.(voir annexe N°40).

L'entreprise peut déterminer son rôle dans la société par le fait de contribuer à lui offrir des produits et/ ou des services à bon usage. D'après les résultats obtenus, nous pouvons classer l'engagement des entreprises en deux catégories d'actions (voir annexe N°41) :

- a. **La première est relative à leur engagement dans des actions de respect de l'environnement :** nous retrouvons dans cette catégorie des entreprises qui investissent dans des activités de recyclage des emballages perdus (32.4%) , de nettoyage des forêts et de leurs reboisement ainsi que le nettoyage des plages (23.9%) et des actions de traitement des déchets (23.9%), leur équipement de stations d'épuration des eaux usées(8.5%) .
- b. **La deuxième catégorie d'action regroupe les entreprises dont l'engagement concerne le bien être de la société :** dans cette catégorie, nous notons que 53.5% des entreprises contribuent au sponsoring de certains clubs sportifs, (35.2%) d'entre elles s'affirment dans la société respectivement, par leur engagement dans la construction et /ou rénovation des produits à usage de la société (mosquées, routes, écoles, maisons de jeunes...) et des actions de Mécénats (35.2%).

En ce qui a trait aux acteurs qui se chargent de l'encadrement des relations des entreprises enquêtées avec la société, nous déduisons que dans près de 60.6% de cas, c'est le service commercial qui se charge de l'encadrement des relations avec la société, suivi du service marketing dans 21.1% de cas. (voir annexe N° 42)

Dans 9 entreprises, soit 12.7%, les relations avec la société sont encadrées par le service des relations publiques. L'intérêt de l'intégration de ces relations est très important pour le simple fait que les relations publiques jouent le rôle d'informateur pour la société et toutes les autres parties prenantes de l'entreprise.

Des missions, valeurs et vocation de l'entreprise sont des informations qui jouent un rôle très important dans le développement des relations avec les entreprises et qui permettent aux entreprises d'être acceptées, puis s'insérer et se valoriser dans un territoire donné. Tel est le cas des actions réunies dans les événementielles (sportif, culturel, territoriale ...) peuvent apporter une double valeur ajoutée pour l'entreprise et le territoire.

#### **4.4.2. Les relations avec les associations et l'entreprise sociale**

L'objectif visé par les deux questions entretenez-vous des relations avec les associations locales et considérez-vous une entreprise sociale ? Était de tenter de comprendre suite aux entretiens réalisés, la position des entreprises de notre échantillon quant à l'importance accordée à la société.

Les entretiens menés avec les responsables des entreprises de la région de Bejaia, nous ont permis aussi de vérifier l'existence des relations avec les associations et de comprendre la logique de pensée des responsables.

En effet, nous avons constaté que 71.8% des entreprises de notre échantillon entretient des relations avec les associations locales. Néanmoins les logiques qui sous-tendent ses relations sont deux orientations (voir annexe N°43) :

- Certains responsables /dirigeants/propriétaires veulent respecter la discrétion quant à ses relations. Ils considèrent ainsi cet acte comme légitime. Pour ces derniers, les donations accordées aux associations en raison de (mariage collectif, fêtes religieuses, rentrées scolaires ramadhan, aides aux familles nécessiteuses...etc), ne doivent pas faire objet de divulgation. Leurs actions s'articulent plus autour de la Zakat (aumônes).
- Pour d'autres catégories de responsables, cet acte est plus motivé pour valoriser l'image de l'entreprise auprès des citoyens. Pour eux, cet acte, permet à leur

entreprise de s'endosser l'image d'une entreprise sociale. Donc les associations seront les fils conducteur pour s'y octroyer cette image.

Certainement nous nous pouvons ignorer l'intérêt porté par les entrepreneurs locaux aux actions sociales et l'innovation sociale, néanmoins on est loin de les considérer des entreprises sociales par vocation.

## **5. Top management et Territoire**

Cet axe est réservé à la vision qu'a le dirigeant de l'entreprise du territoire de localisation de son entreprise mais aussi de la façon avec laquelle il contribue de par ses relations et ses actions à développer les relations avec les parties prenantes de son territoire soit la région de Bejaia.

### **5.1. La perception du territoire par les gouverneurs des entreprises de la région de Bejaia**

En réponse à cette interrogation, nous cherchons à situer la vision du dirigeant de son territoire de localisation et constater l'importance qui lui est accordée dans son management. D'après les résultats obtenus (voir annexe N°44), nous constatons que le territoire de localisation est un enjeu stratégique dans le développement des relations des entreprises avec les acteurs de leur territoire au-delà de sa dotation de facteurs de production, moyens et ressources nécessaires à son développement dans 71.8% des cas.

Cette perception renvoie à la logique territoriale présentée dans l'apport théorique engendrant une dynamique territoriale voire un développement territorial.

Les entreprises qui défendent cette logique se trouvent concentrées dans le chef-lieu de Bejaia (la zone industrielle, la zone d'activité de Bejaia et de Oued Ghir, la zone urbaine mais aussi des entreprises du terrain privé), à leur côté celles qui sont à Akbou (voir annexe N° 45).

Il est un facteur de localisation dotant l'entreprise de facteurs de production, moyens et ressources nécessaires pour son activité pour 28.2% des cas. (Voir annexe N°44).

Cette perception renvoie à la logique fonctionnelle du territoire développée précédemment dans l'apport théorique, ou il est considéré pour l'entreprise comme un lieu de localisation et de dotation des ressources et des moyens nécessaires pour son développement.

En effet, dans ce cadre, certaines entreprises orientent leurs relations de coopération avec des entreprises hors de leur territoire local. Ceci dit, nous ne pouvons ignorer qu'elles participent à son dynamisme par la richesse qu'elles créent. Nous retrouvons dans cette logique, certaines entreprises du chef-lieu de Bejaia et la région d'AKBOU.(voir annexe 45).

### 5.2.L'encadrement des relations

Le responsable de l'entreprise qu'il soit dans la position du dirigeant propriétaire ou non est un acteur-vecteur dans le développement des relations de l'entreprise avec les acteurs du territoire.

En effet, lorsqu'il s'engage avec sa part de responsabilité à encadrer les relations de son entreprise avec ses parties prenantes, ceci permet dans un premier temps à l'entreprise, de s'insérer dans son territoire de localisation, et dans un seconds temps de se développer tout en intégrant les besoins et les soucis des parties prenantes dans les pratiques managériales.(voir tableau N° 38)

**Tableau N° 38:** l'encadrement des relations des gouverneurs/responsables des entreprises avec les parties prenantes de leur territoire de localisation

<b>Les réponses</b>	Fréquence	pourcentage
Amélioration des relations avec les clients	53	<b>74.6</b>
Recrutement de la main d'œuvre locale	51	<b>71.8</b>
L'approvisionnement local	27	<b>38</b>
Le développement des relations avec les fournisseurs locaux	27	<b>38</b>
Le respect des règles et des normes émises par les institutions	35	<b>49.3</b>
La participation à des projets territoriaux	21	<b>29.6</b>
L'organisation des mécénat/sponsorings	26	<b>36.6</b>
La participation à des actions de protection de l'environnement	28	<b>39.4</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les relations des gouverneurs/responsables des entreprises de l'échantillon avec les parties prenantes sont multiples, nous retrouvons :

- L'amélioration puis le développement des relations avec les clients pour 74.6% de cas.
- Le recrutement local représenté par l'intérêt porté à la main d'œuvre locale est un autre moyen de développer des relations avec les acteurs du territoire pour 71.8% de cas.
- Pour 49.3% de cas, le respect des règles et des normes émises par les institutions est un autre moyen de développer des relations avec les acteurs du territoire.
- La participation à des actions de protection de l'environnement telle que la gestion et le traitement des déchets, est une autre façon de développer les parties prenantes pour 39.4% de cas.

- Pour respectivement 38% des répondants, nous trouvons aussi le développement des relations avec des fournisseurs locaux et l'approvisionnement local sont aussi des moyens d'encadrer des relations territoriales.
- L'organisation des mécénats et du sponsoring et la participation à des projets territoriaux tels le financement des laboratoires de recherche, le financement des études, sont aussi les manières d'encadrement des relations pour respectivement 36.6% et 29.6%.

De ses résultats nous pouvons constater l'engagement des gouverneurs/responsables des entreprises de la région de Bejaia dans des actes de responsabilité sociétale des entreprises. Cet acte, se manifeste par leur contribution à des projets territoriaux tels la gestion des déchets, l'organisation du mécénat et du sponsoring mais aussi au respect des règles et des normes émises par les institutions.

### 5.3. Les relations personnelles soutenues du gouverneur avec les autres responsables territoriaux

Les relations personnelles soutenues des responsables des entreprises jouent un rôle prépondérant dans le développement des relations avec les acteurs du territoire une part, et dans l'imbrication des entreprises dans un réseau de relation, d'autre part.

**Tableau N° 39 :** Les relations personnelles soutenues des responsables d'entreprises avec les autres responsables de leur territoire

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Directeur(s) de banque(s)	42	<b>59.2</b>
Directeur(s) d'agence foncière(s)	13	<b>18.3</b>
Directeur de la chambre de commerce	26	<b>36.6</b>
Cadres /PDG de certaines entreprises locales	67	<b>94.4</b>
Directeur(s) de(s) administration(s) et institution(s) publique(s)	31	<b>43.7</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les résultats obtenus (tableau N° 39) nous permettent de constater que :

- 94.4% des responsables entretiennent des relations avec d'autres directeurs et responsables des autres entreprises locales. Ce type de relation qui peut favoriser le développement des relations de coopération et de partenariat et la constitution des réseaux de relations.

- 59.2 % des responsables, entretiennent aussi des relations avec des directeurs de banques et 43.3% avec certains responsables des administrations et institutions publiques. Ces relations peuvent faciliter entre autres une bonne gestion des requêtes administratives émanant des entreprises.
- 36.6% des responsables d'entreprises, entretiennent des relations avec le directeur de la chambre de commerce. A noter que plusieurs gouverneurs des entreprises de notre échantillon sont des membres de cette dernière.
- 18.3% des responsables entretiennent des relations avec certains directeurs des agences foncières. Ces relations sont liées à la gestion de l'occupation du sol notamment dans les zones industrielles et d'activité et le règlement des problèmes y afférant (assainissement, éclairage, extension...).

#### 5.4. L'orientation des relations des gouverneurs de l'entreprise avec les autres responsables

**Tableau N°40 : l'orientation des relations**

Les réponses	Fréquence	%
Trouver des opportunités d'affaire	47	<b>66.2</b>
Partager des expériences de bonne gestion	47	<b>66.2</b>
Echanger des informations sur les méthodes de gestions	33	<b>46.5</b>
Se faire connaître dans le monde des affaires	18	<b>25.4</b>
Développer des projets sociétaux et sociaux	24	<b>33.8</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les relations soutenues des responsables des entreprises de notre échantillon sont orientées :

- a) Pour respectivement 66.2% de cas , à partager des expériences de bonne gestion et trouver des opportunités d'affaires. Dans ce cadre, les responsables favorisent l'échange et le partage de connaissances et de savoirs avec les autres responsables.
- b) Pour 46.5% les relations sont orientées à échanger des informations sur les méthodes de gestion. Ce fait caractérise spécialement des entreprises familiales, et il permet une dynamique d'échange de savoirs entre les parties prenantes.
- c) Ils sont 33.8% de cas, à entretenir des relations personnelles soutenues avec d'autres responsables afin de se faire connaître dans le monde des affaires. En référence à l'apport de la théorie d'enracinement des dirigeants, ceci leur permet d'une part, de se démarquer des autres, mais aussi de bénéficier de certains privilèges (soit accès aux informations, facilité de leurs démarches administrative etc).

d) Enfin 25.4% des cas, cherchent à travers leurs relations personnelles soutenues à développer des projets territoriaux.

A côté des relations citées précédemment, l'adhésion ou encore l'appartenance des gouverneurs/responsables des entreprises à certaines associations ou encore forums est une grande importance. Ce fait, leur permet le développement des relations de l'entreprise avec des acteurs de leur territoire, notamment des rencontres avec les pairs, et des potentiels partenaires, mais aussi l'accès volontaire aux conseils et orientations des membres, voire le développement des relations autour des projets territoriaux- sociétaux.

Dans ce qui suit et relativement aux entretiens menées nous avons constaté que :

**Tableau N° 41:** l'adhésion des managers/responsables à certaines associations

Réponse	fréquence	%
Association des investisseurs algériens	7	9.9
Association générale des entrepreneurs algériens	8	11.3
Forums des chefs d'entreprises FCE	21	29.6
Associations ou clubs sportifs	7	9.9
Autres associations/clubs /forums	4	5.6
Pas de réponse	24	33.8

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Dans notre échantillon nous retrouvons 29.6% des dirigeants qui sont membre du forum des chefs d'entreprises. 11.3 % de dirigeants sont membres de l'association générale des entrepreneurs algériens et respectivement 9.9% sont membres de l'association des investisseurs algériens et associations ou clubs sportifs. 5.6%, soit 4 dirigeants, sont membres des associations locales en particulier les associations communales. Dans ce cadre nous nous citons leur adhésion à l'association TALSA pour la protection du consommateur et de l'environnement.

### **5.5. Les engagements responsables des gouverneurs entre volonté et contrainte**

A ce stade d'analyse, ce qui est aussi pertinent est de déterminer les ambitions des gouverneurs/responsables des entreprises de notre échantillon dans l'intégration effective des actes responsables dans leur pratiques managériales et les formaliser en adoptant la RSE à travers les lignes directrices de l'ISO 26000. En effet, la performance d'une entreprise s'apparente aussi au-delà de ses résultats financiers à ceux liés à son engagement dans le respect des règles, dans la création d'emploi, dans la protection de l'environnement et en général à celui lié à la satisfaction des intérêts des parties prenantes.

A la question « avez-vous déjà impulsé un projet territorial ? » nous retrouvons un taux de réponse favorable de 62% contre 38% qui ne le sont pas (Voir Tableau N° 42).

À la question « avez-vous une responsabilité sociétale voire sociale », les données obtenus (voir tableau N° 42), nous permettent de constater que 32.4% des dirigeants veulent formaliser leur engagement responsable, dont une entreprise parmi, qui à déjà adopté la RSE et ce depuis Juin 2017.

Pour 42.3% de cas, l'adoption de l'ISO26000 n'est pas une priorité, mais envisageable dans leur projets futurs.

Nous tenons à signaler le refus catégorique de répondre à cette question par 25.4% de dirigeants. Cette réticence peut s'expliquer par l'ignorance et /ou le manque d'information de ses derniers sur l'approche développement durable et RSE en particulier.

Le croisement des réponses liées aux deux questions précédentes nous a permis de tirer les résultats suivants :

- 17 entreprises se sont engagées dans la gestion des déchets. Parmi lesquelles, 9 ont l'ambition d'intégrer la démarche ISO 26000 et ainsi formaliser les actes responsables dans leur pratiques managériales, contre 8 entreprises, qui ne l'envisagent pas.
- Pour 19 entreprises, le projet territorial qu'elles ont impulsé est lié à des aides attribuées aux citoyens et la société en général (construction/rénovation des routes, mosquée, aménagement quartier...). Sur cet ensemble, seulement 07 dirigeants veulent intégrer la démarche RSE contre 12 qui ne le veulent pas.
- Dans une seule (01) entreprise de notre échantillon, le dirigeant a accordé des aides (matérielles et financières) à certaines jeunes entreprises se situant dans sa proximité. Ce dirigeant envisage d'adopter l'ISO 26000.
- Un autre dirigeant était impulser d'un projet territorial qui s'articule autour des activités de protection de l'environnement, en particulier le reboisement<sup>371</sup> et le nettoyage de forêts et des plages, néanmoins envisager d'adopter la RSE dans son management n'est pas envisagé.

Relativement aux réponses obtenues, nous pouvons dire que les entreprises de la région de Bejaia sont engagées dans des actes responsables , d'ordre économique par la création d'emploi local et de richesses économiques, d'ordre écologique par leur engagement dans des actions de protection de l'environnement(station d'épuration, traitement des déchets,

---

<sup>371</sup> Citons son initiative de reboisement du site Gouraya .

recyclage, nettoyage des forêts....) mais aussi des actions sociales et sociétales (donations, mécénats, sponsoring, rénovation/construction des mosquées, routes, musée ...), néanmoins, nous ne pouvons dire que ces dernières sont socialement responsables.

En dépit des constats soulevés précédemment, certaines initiatives et actes sociaux responsables sont encore loin d'être appréciés, c'est le cas notamment d'une entreprise de notre échantillon qui a adopté la RSE dans ses pratiques managériales, depuis juin 2017. Cet état de fait s'explique par des démarches et des initiatives ayant été prises par cette entreprise mais qui ont été recalés (le cas du projet club 92, le projet de tertiarisation etc)

**Tableau croisé N° 42 : impulser d'un projet territorial \* responsabilités d'ordre sociale, sociétale**

		Responsabilités d'ordre sociale, sociétale			Total
		Oui	non	pas de réponse	
un impulsé d'un projet territorial	oui est-il est lié à la gestion des déchets	9	8	5	22
	oui il est lié à de diverses aides à attribuées au profit des citoyens et de la société	7	12	0	19
	oui il est lié aux aides au profit des entreprises	1	0	0	1
	oui activités de protection de l'environnement : reboisement, nettoyage des forêts et plages	0	1	1	2
	Non	6	9	12	27
<b>Total</b>		23	30	18	71

Source : réalisé par nos soins.

Afin de synthétiser nous avons à partir des résultats ci en haut et appuyés par les entretiens menés, nous pouvons dégager deux principaux profils des gouverneurs des entreprises de notre échantillon :

- **Le gouverneur actif** : ce gouverneur s'engage pleinement dans des actes responsables, sa volonté, et son ambition sont surtout guidées par ses propres motivations. Il cherche à être utile dans son territoire par l'entretien des relations avec les parties prenantes de son territoire. Relations qui se sont traduites par des collaborations et des partenariats mais aussi par des engagements responsables. En ce qui a trait à l'éventuelle possibilité d'adopter la RSE, nous pouvons dire qu'elle est intégrée dans la vision managériale du gouverneur.

- **Le gouverneur passif** : ce type de gouverneur s'engage dans des actes responsables et cherche à développer des réseaux de relations avec les acteurs du territoire. Il exprime, une réticence envers la formalisation de son engagement responsable, c'est adire l'adoption de la RSE. Cette réticence peut s'expliquer par sa discrétion et ses croyances religieuses.

### Conclusion

Au vu des résultats qui ont été développés dans ce chapitre, il est clair que le territoire avec ses parties prenantes sont relativement intégrés dans le management des entreprises de la région de Bejaia .Néanmoins, cette intégration trouve son essence et son importance dans certaines pratiques managériales par rapport à d'autres et par son appréciation en tant qu'un enjeu stratégique par les dirigeants des entreprises enquêtées. Cette intégration s'est traduite par le recours des entreprises de la région de Bejaia au territoire pour se doter des informations nécessaires à la prise de décision stratégique appuyée par la prise en compte des attentes, besoins et désirs des deux parties prenantes les plus importantes notamment les clients et les employés .

Relativement aux pratiques de GRH, la valorisation du territoire trouve lieu par l'embauche de la main d'œuvre locale jugée qualifiée et importante pour développer la culture de d'entreprise et l'esprit d'équipe , d'une part, mais aussi la collaboration avec des organismes locaux et des entreprises complémentaires dans les projets de formation. Enfin, l'appréciation du climat social au sein des entreprises de la région de Bejaia, par l'analyse de la nature de la relation de travail, le taux du Turn Over et le taux des accidents de travail, nous permet de soulever l'importance du volet social pour les entreprises enquêtées.

A coté de cette appréciation, les pratiques d'innovations sont déclenchées grâce à des facteurs internes et externes notamment territoriaux et s'appuient pour leur valorisation sur des collaborations en termes de R&D avec des laboratoires de recherches externes locales , des entreprises complémentaires et des organismes locaux dédiées au contrôle et à l'expertise Au-delà , nous avons aussi déduits grâce aux résultats obtenus que des engagements dans les innovations responsables au sein des entreprises de la région de Bejaia, trouvent leurs importance et se traduisent en amont et en aval du processus de diffusion de l'innovation.

Oui les entreprises enquêtées semblent toutes s'intéresser au local par le développement des relations avec des entreprises, des organismes financiers et des banques, des collectivités locales et territoriales mais aussi des institutions et des administrations publiques et la société.

L'importance accordée à ses parties prenantes est différent d'une entreprise à une autre, selon le(s) profit(s) que cherche l'entreprise à tirer par ses relations.

En ce sens, la partie prenante est intégrée selon son importance pour l'entreprise. Faits justifiés particulièrement dans les relations avec les banques et les organismes financiers, les collectivités locales et territoriales, mais aussi les institutions et les administrations publiques. Par contre les relations avec la société sont plutôt guidées par la volonté des dirigeants/gouverneurs des entreprises qui se traduisent par des engagements responsables envers elles qui sont appuyées d'une part, par la propre volonté de ce dernier et d'autres part, par l'encadrement de ses relations. De ce qui précède, nous concluons par dire que l'importance accordée au territoire et de ses parties prenantes est plus que déterminant dans les entreprises de la région de Bejaia et repose sur la propre perception du gouverneur de son territoire et de l'importance accordée ainsi à ses parties prenantes.

**Chapitre 7 : Analyse des variables déterminantes dans  
l'intégration du territoire dans le management des entreprises de  
la région de Bejaia**

## **Introduction**

Les résultats obtenus dans le chapitre six (06) s'inscrivent dans une démarche purement descriptive. Ils nous ont permis de constater que le territoire et ses parties prenantes sont relativement intégrés dans le management des entreprises de la région de Bejaia et que cette intégration trouve aussi son importance par le rôle du dirigeant dans l'encadrement des relations avec les parties prenantes du territoire et sa participation au développement local et territorial.

Dans ce présent chapitre, nous avons décidé d'affiner nos résultats pour dégager les variables les plus déterminantes dans l'intégration du territoire au sein des entreprises de la région de Bejaia. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse factorielle par correspondance multiple et à une classification ascendante hiérarchique. Compte tenu des biais de sélection que peut présenter notre outil et de ses limites opérationnelles, la démarche poursuivie s'inscrit dans une démarche purement exploratoire.

Afin de présenter les principaux résultats saillants l'intérêt de notre recherche, le présent chapitre sera subdivisé en deux principaux axes : dans un premier, nous présentons l'analyse factorielle des correspondances multiples, et les résultats obtenus. Dans un deuxième axe, nous procéderons après avoir présenté la CAH et son intérêt, à la présentation des principaux résultats obtenus.

### **1 .Présentation de l'ACM et les principaux résultats obtenus**

Dans ce présent axe ; nous avons tenté de déterminer es variables les plus influentes dans l'intégration du territoire dans le management des entreprises de notre échantillon. Pour ce faire, une analyse discriminante grâce à l'ACM est appliquée à chaque axe de notre questionnaire.

#### **1.1 Présentation de l'ACM**

L'analyse factorielle des correspondances multiples est une technique statistique qui vise à représenter un grand nombre d'observations sur un graphique, appelé plan factoriel. Elle est utilisée dans le cas où les variables statistiques sont qualitatives. C'est précisément le cas de nos données d'enquête, qui sont des variables qualitatives comportant au minimum deux modalités.

Dans notre étude, l'application de l'ACM à notre échantillon constitué de 71 entreprises vise essentiellement à identifier et caractériser des groupes plus ou moins homogènes dans

chaque axe constituant le questionnaire et isoler ainsi les variables discriminantes de chaque axe ; identifier des liaisons entre la variable à expliquer et les différences.

L'interprétation des graphiques de l'ACM (plans factoriels) se fait sur la base des règles fondamentales suivantes : - nous interprétons les proximités et les oppositions entre les modalités (des différentes variables) en se focalisant généralement sur les modalités suffisamment éloignées du centre du graphique.

L'interprétation des proximités entre les modalités se fait en tenant compte de deux règles : si deux modalités d'une même variable sont proches, cela signifie que les individus qui possèdent l'une des modalités et ceux qui possèdent l'autre sont globalement similaires du point de vue des autres variables. Si deux modalités de deux variables différentes sont proches, cela peut signifier que se sont globalement les mêmes individus qui possèdent l'une et l'autre : - Se sont les points les mieux représentés sur le plan factoriel qui servent à repérer les attractions ou oppositions des modalités ;

- Quand nous sommes en présence d'un grand nombre de modalités, on s'intéresse surtout aux attractions, c'est-à-dire aux proximités angulaires entre modalités qui déterminent des zones distinctes du graphique ; - sur un graphique factoriel, on examine les écarts à l'indépendance entre modalités. Le premier axe (ou facteur) sert à donner une première approximation des écarts et les écarts restants sont approximés par un deuxième axe et ainsi de suite [Cibois, 2007] ; - la signification d'un axe est donnée par les variables qui contribuent à cet axe (en positif ou en négatif), sans contribuer aussi à d'autres axes<sup>367</sup>.

Afin d'interpréter les plans factoriels, nous nous sommes reposés sur l'analyse des valeurs propres, et leur discriminations :

**Les valeurs propres** : représentent les inerties de chaque axe (l'inertie indique le volume de l'information expliqué par l'axe considéré). L'examen de ces valeurs propres ainsi que les taux d'inertie correspondants renseigne sur la forme du nuage de points. Une valeur propre qui tend vers 1, indique une dichotomie au niveau des données. Pour chaque variable, on obtient alors deux groupes de modalités séparant le nuage de points en deux sous-nuages. Quand deux valeurs propres sont proches de 1, on obtient trois sous-nuages et les modalités des variables se décomposent en trois groupes ; si les valeurs propres sont faibles, ceci signifie que les profils sont proches du profil moyen.

**Les mesures de discrimination** : elles nous permettent à partir des facteurs discriminants dans le sous espace factoriel engendré par les variables explicatives d'accorder une importance à

---

<sup>367</sup> Bellache Y(2010), L'économie informelle en Algérie, une approche par enquête auprès des ménages : le cas de Bejaia . Economies et finances. Université Paris-Est, 2010. P 95

l'information résiduelle. En ce sens qu'elles nous aident empiriquement à obtenir les variables les plus influentes sur les axes identifiés.

Nous avons procédé à l'analyse ACM en faisant recours au logiciel SPSS 2.0 en deux temps :

Dans un premier temps nous avons appliqué l'analyse des données factorielles des correspondances multiples, en respectant le contenu des axes de notre questionnaire. Ainsi pour chaque axe du questionnaire nous avons élaboré une ACM, en se penchant principalement sur l'analyse de la fiabilité, la contribution des objets, pour aboutir à sélectionner les variables les plus discriminantes.

Dans un deuxième temps, nous avons réintroduit dans le logiciel SPSS, les variables les plus discriminantes sélectionnées soigneusement pour obtenir une ACM générale réunissant toute l'analyse voulue.

Le fait de procéder en deux temps était jugé par nous plus logique et plus pertinent, compte tenu de l'important nombre de variables et de modalités que contient chaque axe de notre questionnaire. Les ACM dégagées seront présentées dans les points qui suivent. La validation de nos résultats dépend la valeur de l'ALPHA de CRONBACH. Le seuil minimum acceptable requis par nous est 0.60<sup>368</sup>.

### **1.2 ACM appliquée pour chaque axe du questionnaire**

Dans ce présent point-nous présentons les principaux résultats obtenus grâce au traitement statique du logiciel SPSS.

#### **1.2.1 ACM relative aux choix de localisation et territoire**

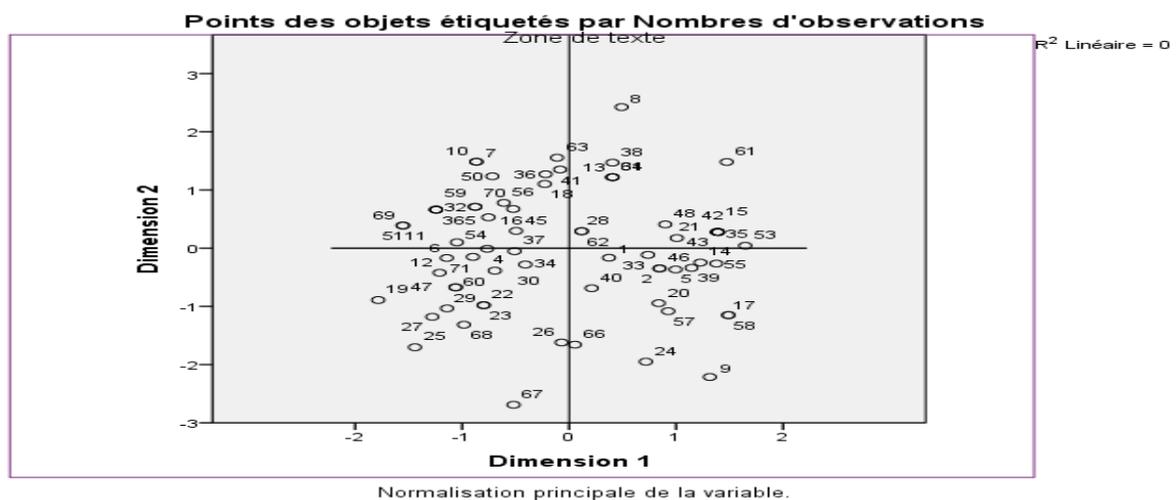
L'objectif visé par l'Analyse des correspondances multiples et de sélectionner les variables discriminantes c'est-à-dire celles qui ont un poids décisif dans l'intégration des parties prenantes dans le management des entreprises de la région de Bejaia. De ce fait, cette première ACM dégagée nous permet de déduire parmi les variables que nous avons qui sont discriminantes donc les plus pertinentes dans le choix de localisation, la perception du territoire et son rôle pour les entreprises de la région de Bejaia.

---

<sup>368</sup> La fiabilité de l'analyse dépend de la valeur de l'indice ALPHA de CRONBACH. Le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnaly, 1978). Tandis que d'autres économètres se contentent de 0,60. Cette balise est arbitraire, mais largement acceptée par la communauté scientifique.

Nous remarquons que la valeur du coefficient est de 0.719 pour la première dimension, ce qui est bon étant donné que l'erreur type de mesure est égale à plus de la moitié (0.402) de l'écart type de la distribution du score total. L'analyse des données obtenues et leur projection sur le plan factoriel (Figure N°6), nous permettent de constater que la concentration des observations sont plus importantes sur la dimension 1 représentée par une inertie de 37.2% par rapport à la dimension 2, qui elle contribue avec de 21.8% (voir annexe N°46).

**Figure N °6 : plan factoriel entreprise territoire et choix de localisation**



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

L'analyse des données du tableau N°43, nous permet de sélectionner les variables les plus influentes dans le choix de localisation des entreprises enquêtées selon leur poids.

L'analyse du plan factoriel lié aux variables discriminantes, nous a aussi aidé à sélectionner les variables discriminantes.(Figure N°7)

Nous constatons que, les deux variables : **contraintes (59.3%)** et **proximité des clients et des fournisseurs (67.5%)** disposent de mesures de discriminations élevées sur la première dimension et moins élevées sur la deuxième dimension.

A leur côté, la valeur de la variable **disponibilité du réseau de transport (36.6%)** est plus élevée sur la deuxième dimension mais faible sur la première dimension.

Entres autres, nous remarquons que les valeurs des deux variables **localisation** (le lieu de localisation immédiat des entreprises enquêtées) et **le territoire**(le rôle joué par le territoire de

localisation dans la réalisation des objectifs) sont très importantes sur les deux dimensions ceci dit, elles sont discriminantes sur les deux dimensions.

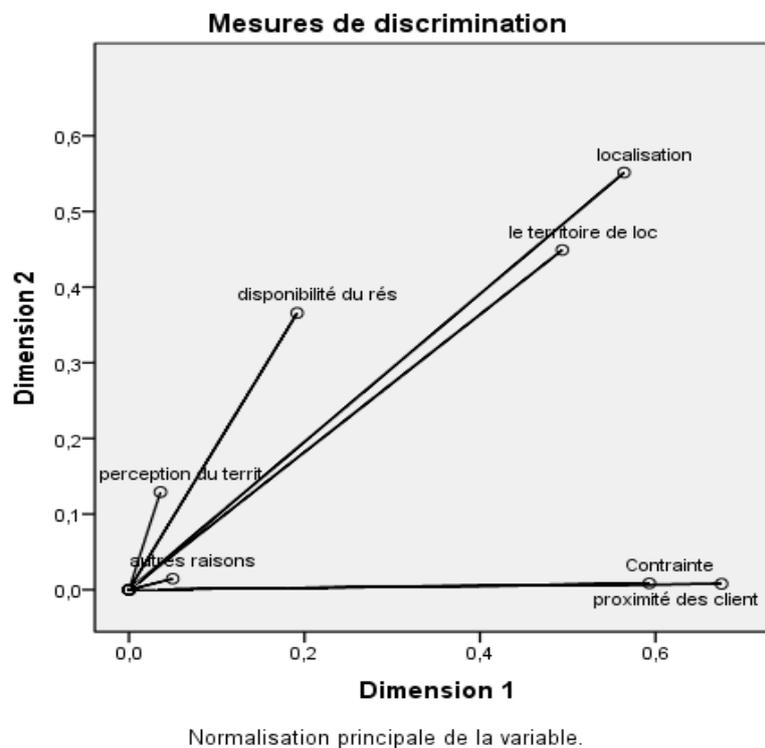
De ce qui précède, nous déduisons que le territoire de localisation joue un rôle très important dans l'arrêt des objectifs des entreprises de la région de Bejaia. Le choix de localisation est plus motivé par la proximité des clients et des fournisseurs mais aussi imposé par la politique d'aménagement des zones industrielles et d'activité et la problématique du foncier dans la région de Bejaia.

Tableau N° 43 : Mesures de discrimination liées au choix de localisation et territoire

	Dimension		Moyenne
	1	2	
proximité des clients et des fournisseurs	,675	,008	,342
disponibilité du réseau de transport	,192	,366	,279
Contrainte	,593	,008	,301
autres raisons	,050	,015	,032
le territoire de localisation	,494	,449	,471
Localisation	,564	,551	,558
perception du territoire	,036	,129	,082
Total actif	2,603	1,526	2,065
Pourcentage de variance expliquée	37,190	21,802	29,496

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Figure N° 7: Les variables discriminantes relatives au choix de localisation et territoire



**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### 1.2.2. ACM liée aux pratiques de planification, de veille stratégique et de prise de Décision

L'ACM relative à cet axe va nous permettre de sélectionner les variables ayant un poids important dans la fixation des objectifs, de leur formalisation dans des actions de planification, de la fourniture d'information notamment territoriale, mais aussi les objectifs à

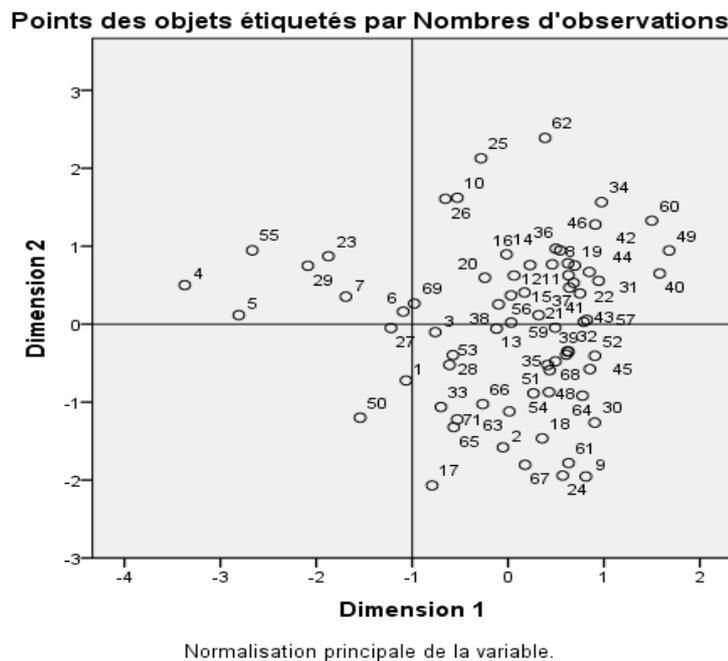
porté territoriale et les parties prenantes qui influencent sur la fixation des objectifs des entreprises de la région de Bejaia .

Notre construit est fiable en raison de la valeur ALPHA de CRONBACH enregistré qui est à hauteur de 0.793(voir annexe N°46).

La première dimension à elle seule enregistre une valeur de 0.853, ce qui est bon étant donné que l'erreur type de mesure est égale à plus de la moitié de (0.55) de l'écart type de la distribution du score total.

De plus , nous pouvons à travers l'observation de la figure N° 8 confirmer que les valeurs des variables de la dimension1 relatif à la construction de l'axe 1 ont une forte inertie qui est de 15.9% par rapport à la dimension 2 , qui elle contribue à hauteur de 7.8% .

**Figure N°8 : Plan factoriel des pratiques de planification de veille et de décision**



Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

Entres autres, l'analyse des données relatives aux mesures de discrimination (annexe N°47) et la figure N°9 nous permet de noter ce qui suit :

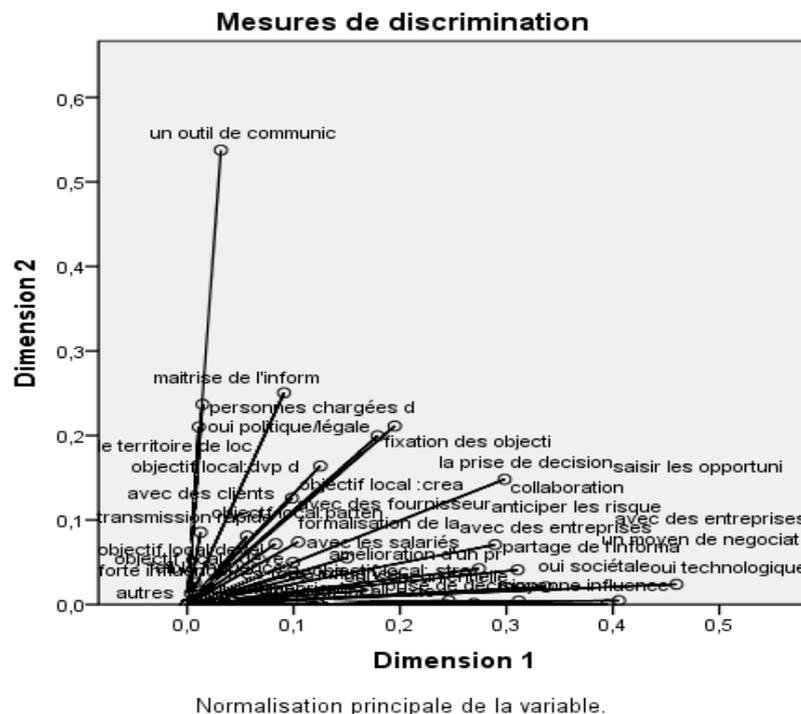
Les variables dont la valeur de discrimination les plus élevées sont concentrées pour la formation de l'axe 1 relatif à la dimension 1.

En effet, la valeur des variables **avec des entreprises nationales /régionales (0.460)** qui explique sa participation dans la fixation des objectifs, l'existence des pratiques de **veille sociétale(0.406)** et de **veille technologique(0.395)** et le recours à des TIC pour **saisir les opportunités(0.337)** d'affaire et un **moyen de négociation(0.311)** sont des variables ayant une discrimination élevée sur la première dimension et limitée sur la deuxième dimension.

A leur coté, nous constatons que la valeur de la variable **un outil de communication avec les partenaires(0.538)** lié au rôle joué par l'intégration des TIC ainsi **que la maîtrise de l'information (0.251)**, liée à l'objectif poursuivi par les entreprises de la région de Bejaia sont très élevées sur la deuxième dimension et largement limitées sur la première dimension.

Entres autres, nous constatons aussi et malgré les valeurs timides qu'elles enregistrent que les variables **fixation des objectif et la prise de décision** qui sont relatifs à l'important recours des entreprises pour se procurer des informations, mais aussi la variable **développement du secteur** comme objectif local, sont des variables qui sont discriminantes sur les deux dimension

**Figure N°9: les mesures de discrimination dans la planification, la veille et la prise de décision**



Source : réalisé par nous même à partir du traitement SPSS

### 1.2.3. ACM liée aux pratiques GRH et importance du territoire

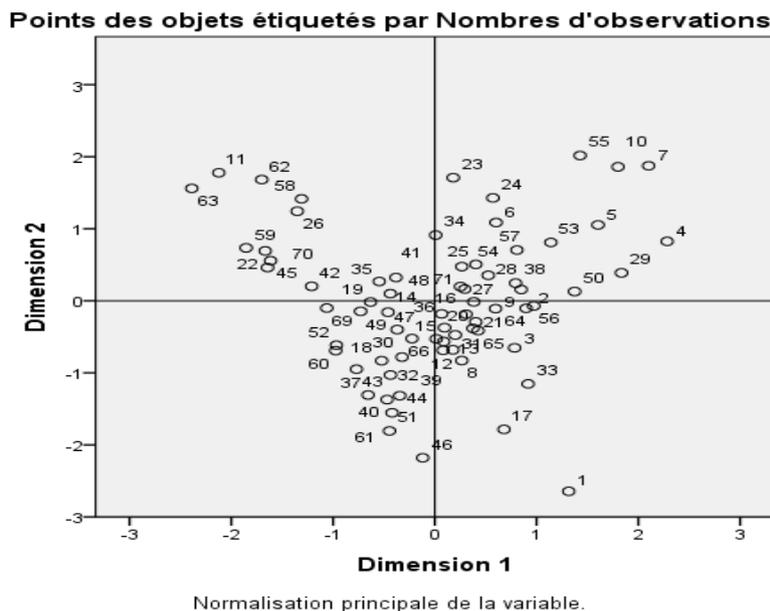
Dans cet axe, l'objectif visé est de déterminer les variables les plus discriminantes dans les pratiques de GRH en particulier le recrutement et la formation. Pour ce faire, une sélection des variables ayant trait à ces deux activités de GRH et leur portée territoriale ont fait objet du traitement ACM.

La valeur du coefficient Alpha de CRONBACH enregistré dans cette ACM est de 0.790, ce qui explique que notre construit est fiable (voir annexe 46).

De son côté, nous remarquons une concentration des observations sur le plan factoriel qui forme plus l'axe 1 (voir figure N°10). Ceci se justifie par une contribution plus importante représentée par une inertie de 58.08% pour la dimension 1 qui constitue l'axe 1.

La première dimension, quant à elle seule enregistre une valeur d'alpha de Cronbach de 0.855 et contribue avec une variance de 18.2%. La dimension 2 quant à elle contribue à hauteur de 8.5%.

**Figure N°10: plan factoriel GRH et territoire**



Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

L'observation des données de la figure N°11 et les résultats liés aux variables discriminantes (voir annexe 48), nous permettent de noter que :

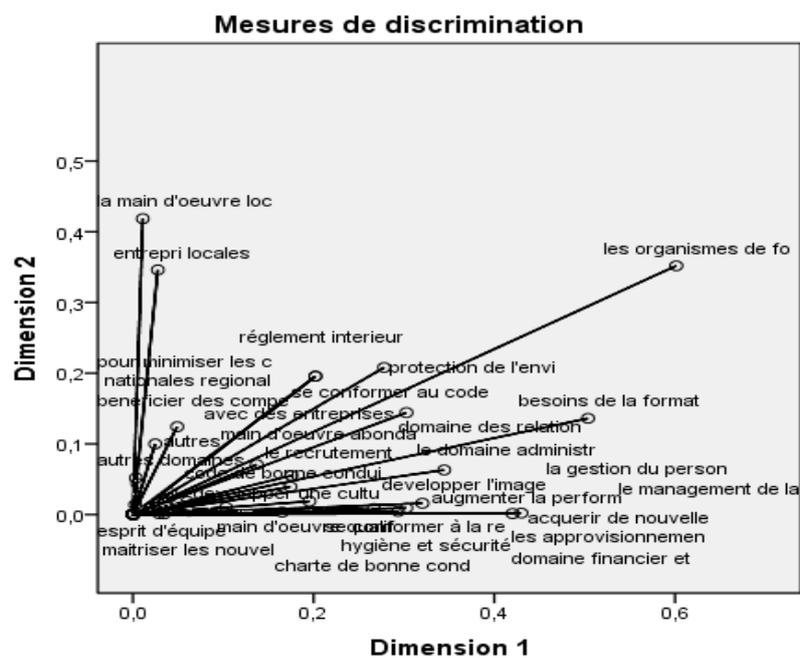
Les variables dont la valeur de discrimination les plus élevées sont concentrées pour la formation de l'axe 1 relatif à la dimension 1. En effet :

La valeur des variables relatives aux **besoins de formation (0.504)**, **acquérir de nouvelles compétences (0.420)** et **le domaine financier et comptable (0.430)** comme choix de formation dans laquelle investissent les entreprises de notre échantillon, sont des variables ayant une discrimination élevée sur la première dimension et limitée sur la deuxième dimension.

A leur coté nous constatons que la valeur de la variable **la main d'œuvre locale répond aux exigences du métier(0.418)** et **entreprises locales (0.346)**, relatif à la collaboration des entreprises de notre échantillon avec des entreprise locales dans des projets de formation sont très élevées sur la deuxième dimension et largement limitées sur la première dimension.

Entres autres, nous constatons que la variable **les organismes de formation qui a trait au recours de entreprises de la région de Bejaia aux organismes de formation locaux dans leurs projets de formation** est une variable discriminante sur les deux dimensions.

Figure N°11 : les variables discriminantes dans les activités de GRH et territoire



Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

A partir des résultats précédents, nous constatons que le territoire et ses parties prenantes sont relativement intégrés dans les pratiques GRH des entreprises de la région de Bejaia. Cette intégration est motivée par le recrutement local, et la collaboration dans des projets de formation commune avec les entreprises locales et le recours aux organismes locaux pour valoriser les actions de formation.

### 1.2.4. ACM liée au management de l'innovation et territoire

Pour une meilleure interprétation des résultats liés à cet axe, nous avons jugé plus judicieux de dégager des sous ACM.

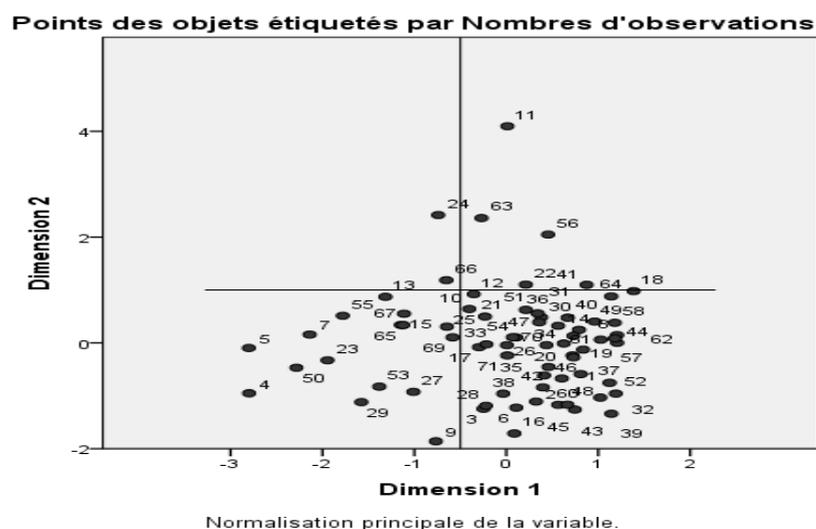
Nous avons dans un premier temps dégagé l'ACM relative aux facteurs qui poussent les entreprises de notre échantillon à innover, les types d'innovations introduites, les formes de recours ainsi que de collaboration dans des projets d'innovation et enfin la durée des engagements relatifs. Dans un deuxième temps, nous sommes intéressés à analyser des variables ayant trait à l'innovation responsable.

#### A. ACM pratiques d'innovation et territoire

Nous voulons dans cette présente analyse sélectionner les variables les plus déterminantes dans le déclenchement des innovations dans les entreprises de la région de Bejaia, sur la nature des innovations introduites, mais aussi sur la portée territoriale de recours en termes de R&D.

L'analyse des résultats relatifs à la fiabilité du modèle (voir annexe N°46), nous renseigne que notre modèle est acceptable. Les variables qui forment l'axe 1 liées à la dimension 1 sont d'une forte discrimination par rapport à celles qui contribuent à la formation de l'axe 2 liées à la dimension 2. En effet, la dimension 1 est d'une forte contribution soit de 12.3% par rapport à la deuxième dimension qui, elle contribue à hauteur de 9.6% (voir annexe N°46) Cet état de fait s'est traduit par leur concentration pour la constitution de l'axe 1 (Voir Figure N° 12).

**Figure N°12 : plan factoriel lié à l'innovation et territoire**



Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

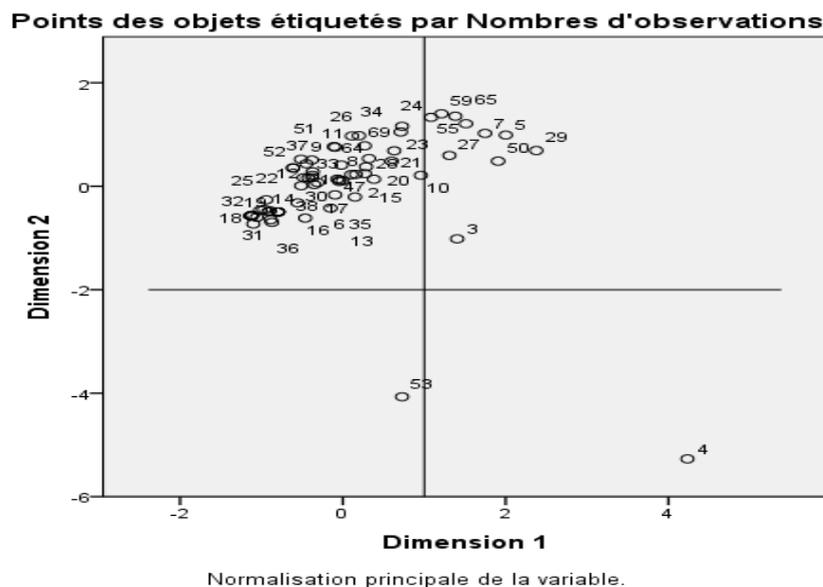


La valeur ALPHA de CRONBACH est de 0.762 , ce qui dénote la fiabilité de notre analyse.

Ceci dit, l'erreur type de mesure est égale à plus de la moitié de l'écart type de la distribution du score total. (Voir annexe 46).

La dimension 1 représente une plus grande part de la variance soit de 25.69%, par rapport à la dimension 2, qui elle enregistre une contribution de 12.1% .

**Figure N°14 : plan factoriel lié à l'innovation responsable**



**Source** : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

L'observation du plan factoriel de la figure N°15, et des résultats obtenus (voir annexe N°50) , nous permettent de noter ce qui suit :

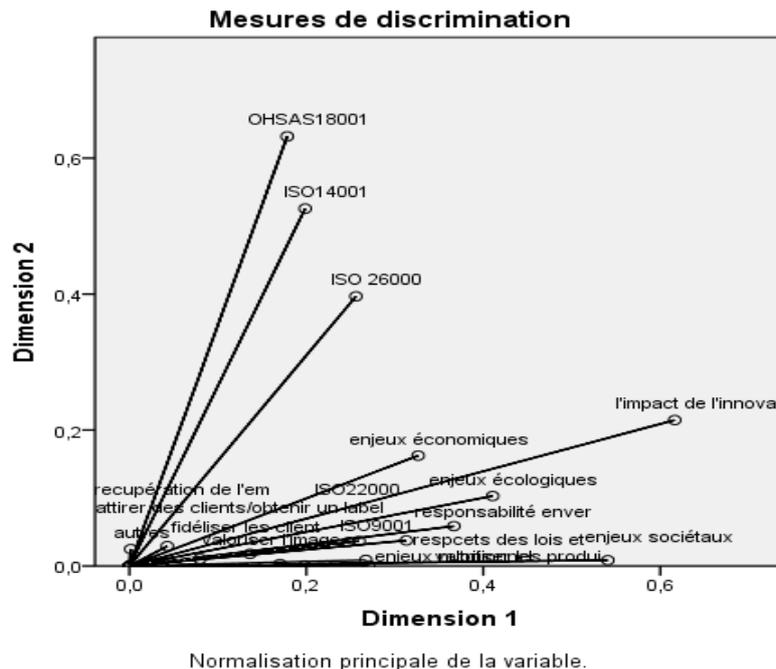
La concentration des variables semble très importante pour constituer l'axe 1 lié à la dimension 1, ceci dit cette dimension possède des variables qui ont une plus grande discrimination.

La première dimension est liée aux variables **impact de l'innovation sur la société (0.616)**, **enjeux sociétaux (0.541)**, **enjeux écologiques (0.411)** et **responsabilité envers la société (0.367)**. Elles disposent des mesures de discrimination élevées sur la première dimension mais faibles sur la deuxième dimension.

Les variables relatives à la certification des entreprises de la région de Bejaia notamment **l'ISO 14001(0.526)** et **l'OHSAS18001(0.632)** sont élevées et donc discriminantes sur la valeur de la deuxième dimension mais limitées sur la valeur de la première dimension.

Quant à la valeur des variables **enjeux économiques** relatives à l'engagement des entreprises dans des innovations responsables et **l'ISO 26000** qui a trait à la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, ces deux variables semblent importantes sur les deux dimensions, ce qui s'explique leur discrimination à la fois sur la première et la deuxième dimension.

**Figure N° 15 : les variables déterminantes dans l'innovation responsable**



Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

### 1.2.5. ACM des relations des entreprises de l'échantillon avec les acteurs du territoire

Dans le souci de la pertinence, nous avons procédé à dégager deux sous ACM , une première qui a trait aux relations interentreprises locales , et la deuxième aux relations des entreprises de notre échantillon avec les autres parties prenantes notamment les organismes financiers et les banques, les collectivités locales et territoriales, les institutions et les administrations publiques et la société .

#### A. ACM relation interentreprises

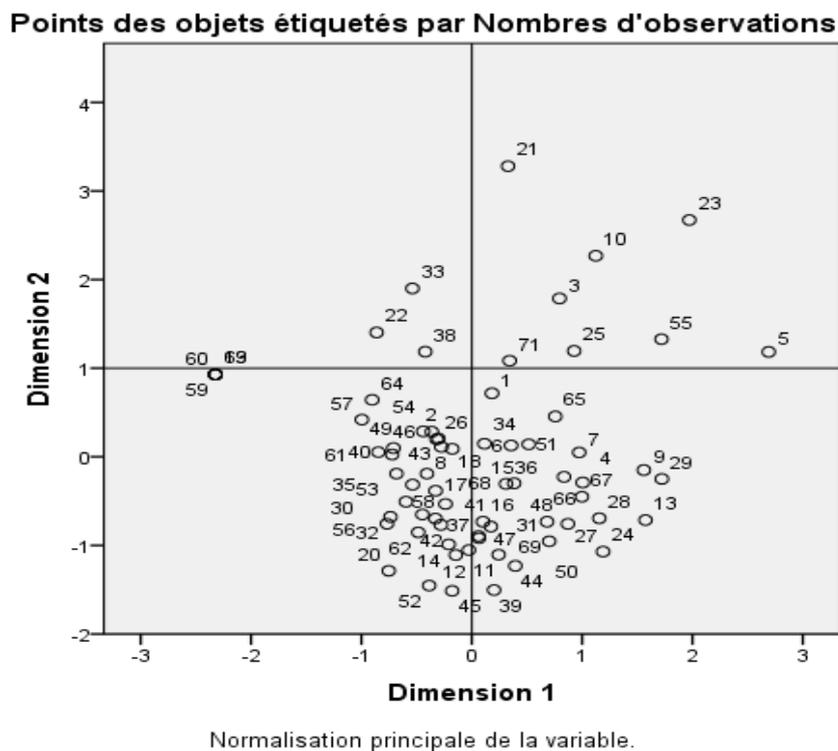
Dans ce qui suit, nous cherchons à dégager les variables les plus influentes dans le développement des relations des entreprises de notre échantillon avec les entreprises du territoire de localisation soit la région de Bejaia. Ainsi dans notre construit, sont injectées

toutes les variables relatives à la nature des relations, aux raisons des relations et les résultats obtenus grâce aux interrelations avec les autres entreprises de la région de Bejaia.

La valeur Alpha de Cronbach est de 0.776, ce qui dénote la fiabilité de notre construit. Les deux dimensions ont une forte discrimination. Néanmoins, c'est la discrimination des variables de la dimension 1 qui sont fortes par rapport à celle de la deuxième dimension.(voir annexe N°46) .

La contribution des variables des deux dimensions est représentée sur l'axe factoriel de la figure N° 16. En effet, nous dénotons la forte contribution des variables de la dimension 1 pour former l'axe 1 avec une inertie de près de 16% par rapport aux variables de la dimension 2 qui contribuent à la formation de l'axe 2, avec une inertie de 10%.(voir annexe N°46).

**Figure N° 16 : Plan factoriel lié aux relations interentreprises**



**Source :** réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS.

Afin de sélectionner les variables déterminantes dans les relations interentreprises locales, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des résultats obtenus qui figurent sur le plan factoriel de la figure N° 17 d'une part, et des résultats de l'annexe N°51. Nous dénotons que :

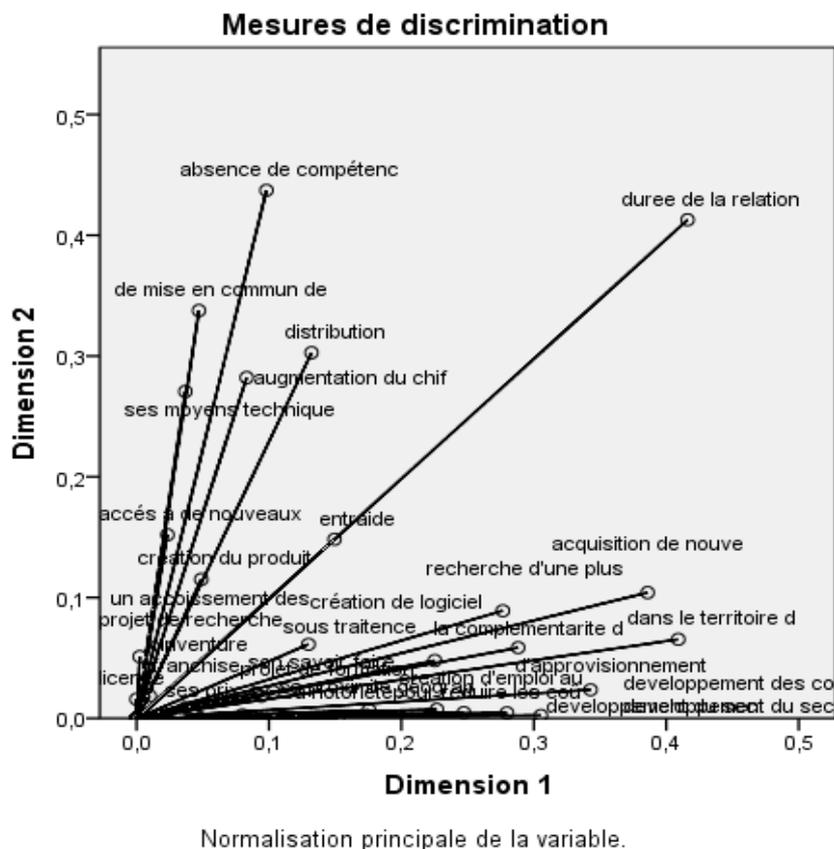
La valeur des variables : **dans le territoire de localisation(0.409)**, qui explique le développement des relations avec les entreprises localisées sur le territoire de Bejaia

acquisition de nouvelles compétences (0.386), développement des connaissances et des compétences(0.343), développement du secteur(0.305) disposent de mesures de discrimination élevées sur la première dimension mais faibles sur la deuxième dimension.

Entres autres , la valeur des variables : **absences de compétences internes (0.437) liée au raison de développement des relations avec les entreprises locales , mise en commun des moyens (0.338) et distribution(0.303)** relatives à la nature des relations interentreprises disposent des mesures de discrimination élevées sur la deuxième dimension mais faibles sur la première dimension .

Dans cette analyse nous constatons que la variable **durée de la relation** est relativement importante sur les deux dimensions. Ceci explique que cette variable est discriminante sur les deux dimensions.

Figure N° 17 : Les mesures de discrimination des relations interentreprises locales



Source : réalisé par nous même a partir du logiciel SPSS.

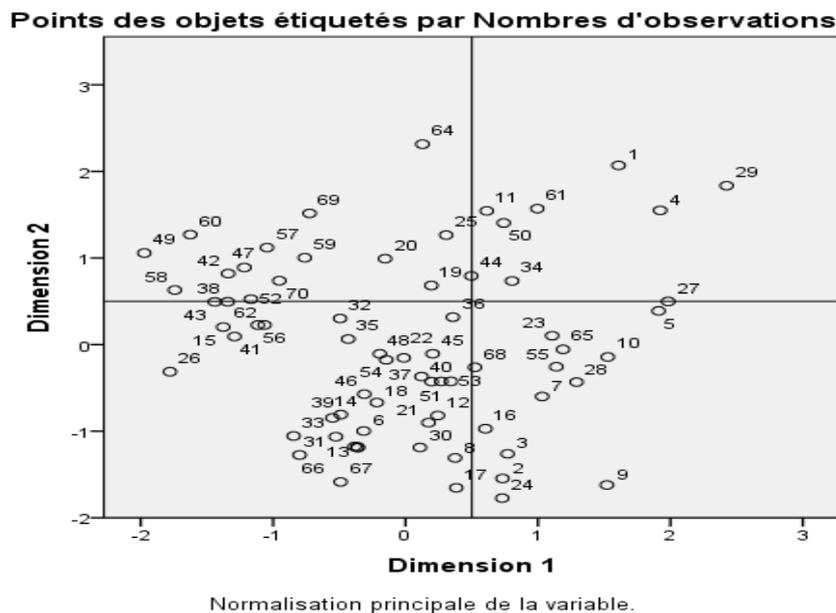
### B. ACM : La relation entreprise, société et autres acteurs territoriaux

L'objectif de cette présente analyse par correspondance multiple est de déterminer le rôle joué par organismes financiers, les collectivités locales et territoriales, ainsi que les institutions/administrations publiques dans l'insertion et le développement des relations territoriales pour les entreprises de la région de Bejaia mais aussi notre objectif est de déterminer l'importance accordée à l'innovation sociale par ces dernières.

La valeur ALPHA de CRONBACH est de 0.738, ce qui dénote la fiabilité de notre construit (voir annexe N°46).

Les deux dimensions ont une forte discrimination néanmoins, c'est la discrimination des variables de la dimension 1 qui contribue à la formation de l'axe 1 qui est plus importante avec une inertie de près de 17% par rapport aux variables de la deuxième dimension 2 qui contribuent à la formation de l'axe 2 avec une contribution de 9.7%.

**Figure N°18: plan factoriel des relations des entreprises de la région de Bejaia avec les autres PP**



**Source :** réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

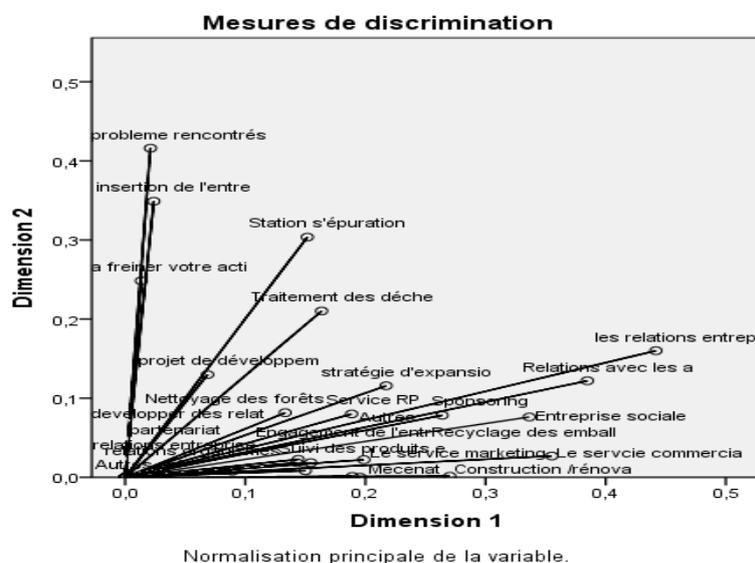
Relativement aux relations des entreprises enquêtées avec les autres parties prenantes notamment les organismes financiers et banques, les collectivités locales et territoriales, les institutions et les administrations publiques ainsi que la société civile, l'observation des données de l'annexe N°52 et de la figure N°19, nous permettent de lire ce qui suit :

La valeur des variables **relation avec les collectivités locales (0.442)** , **relation avec les associations(0.385)** et **entreprise sociale (0.336)** qui explique la considération de certaines entreprises de notre échantillon comme des entreprises sociales , et la valeur de la variable **le service commercial (0.335)** qui intervient dans l'encadrement des relations des entreprises de notre échantillon avec la société civile , et sont des variables qui possèdent une discrimination élevée sur la première dimension et faible sur la deuxième dimension .

La valeur des variables **problèmes rencontrés dans le fonctionnement(0.416)** , **insertion de l'entreprise dans le territoire (0.349)**, relatif au rôle joué par les institutions et les administrations publiques dans l'insertion territoriale des entreprises de notre échantillon et la valeur de la variable **station d'épuration des eaux usées (0.304)** qui est parmi les produits à usage de la société. Ces variables ont une discrimination élevée sur la deuxième dimension plutôt que la première.

A partir de ces résultats , nous constatons que les relations avec les acteurs locaux notamment les collectivités locales et territoriales ainsi que le développement des relations avec les associations et l'engagement des entreprises dans des actes sociétaux réunies dans l'innovation sociale et dont le service commercial se charge , sont des variables déterminantes dans l'insertion des entreprises de la région de Bejaia et le développement des relations territoriales et leur capacité à contribuer au développement territorial . Néanmoins cette contribution fait face à certains obstacles, notamment, ceux relatifs à des problèmes de fonctionnement et d'extension de leurs activités.

**Figure N°19 : variables discriminantes liées aux relations des entreprises de la région de Bejaia avec les autres PP**



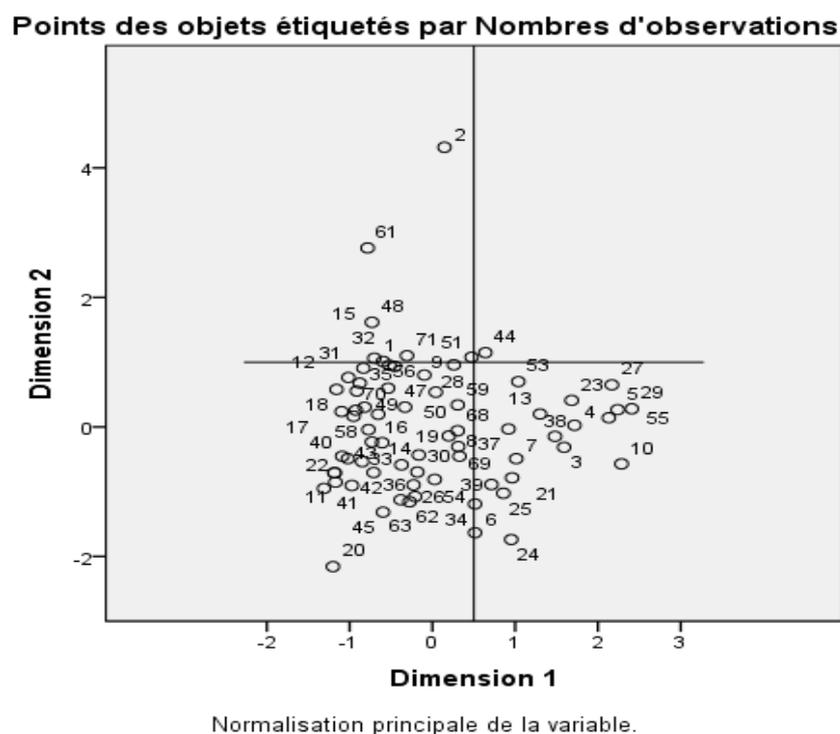
**Source :** réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

### 1.2.6. ACM liée au TOP Management et Territoire

L'objectif principal de l'ACM relative à cet axe est d'expliquer la vision qu'a le gouverneur de l'entreprise de son territoire de localisation, de sa perception de ce dernier, et de la manière d'encadrer ses relations avec les acteurs territoriaux, mais aussi de l'importance du réseau de relation dans l'intégration des valeurs territoriales dans le management des entreprises de la région de Bejaia.

Nous constatons une corrélation importante entre les variables représentées par un Alpha de Cronbach de 76.2%, bien que la première dimension représente une plus grande partie de la variance 20.48%, qui contribue à la formation de l'axe 1, par rapport à la dimension 2 qui contribue à la formation de l'axe 2 avec une variance de 8.3%.

**Figure N°20: plan factoriel de l'intégration du territoire dans la vision stratégique des dirigeants des entreprises de la région de Bejaia.**



Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

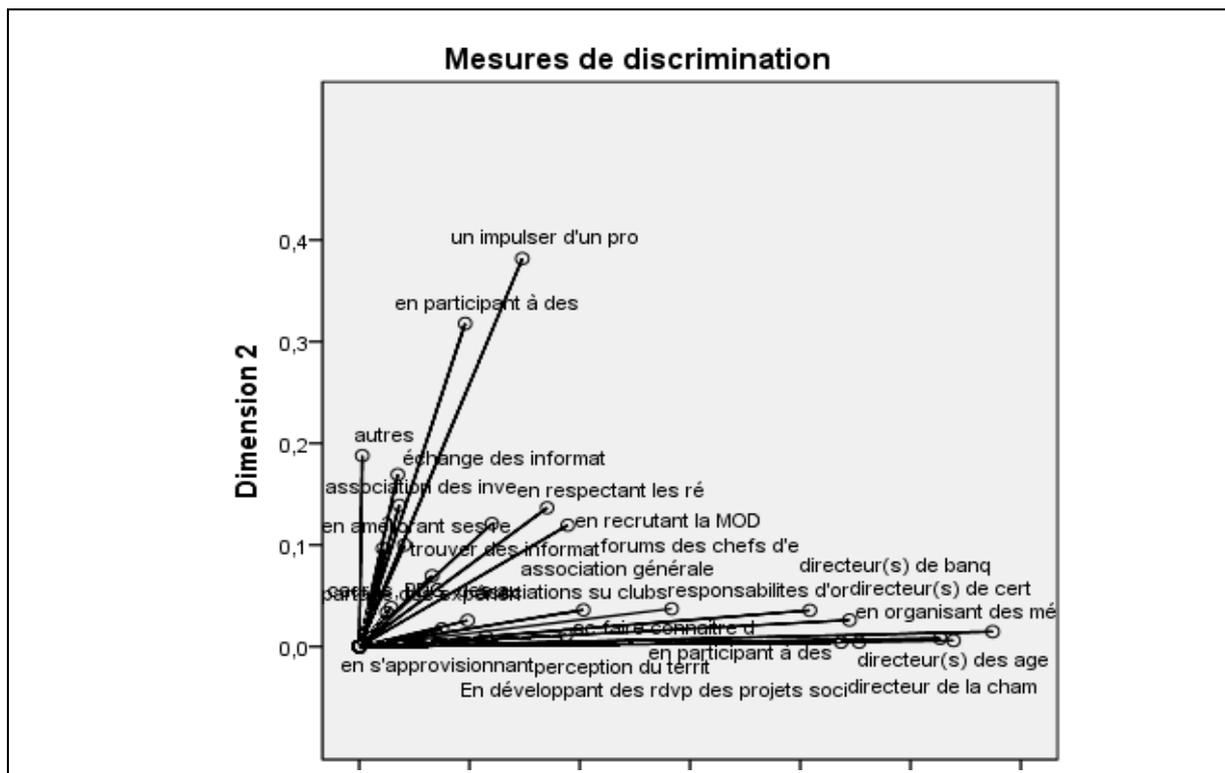
Relativement à la perception du territoire par les dirigeants /gouverneurs des entreprises enquêtées et de l'importance qui lui est accordée, nous avons obtenus les résultats réunis dans l'annexe N° 51 et projetés sur la figure N° 20 et N° 21.

Leur analyse nous ont permis de remarquer une très forte discrimination entre les variables qui constituent l'axe 1 relatif à la dimension 1.

En effet, la première dimension est liée à la variable **organisation des mécénats et des actions de sponsoring (0.574)**, l'entretien des relations avec **les directeurs des agences foncières(0.539) directeur de la chambre de commerce(0.527),directeurs de certaines institutions et administrations publiques(0.445) et de banques (0.409)** , mais aussi à la participation des entreprises de notre échantillon **au développement des projets sociétaux(0.453) et territoriaux(0.437)**. Ces variables disposent de mesures de discriminations élevées sur la première dimension et limitées sur la deuxième dimension.

La valeur de la variable **impulser d'un projet territorial(0.382)** et la participation des entreprises de la région de Bejaia à des **actions de protection de l'environnement (0.318)** sont élevées sur la deuxième dimension mais limitées sur la première dimension

**Figure N°21: plan factoriel des mesures de discrimination de la vision du dirigeant par rapport au territoire et ses parties prenantes**



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

De ce qui précède, nous déduisons que les variables les plus influentes dans l'intégration du territoire dans la réflexion managériale du territoire sont appuyées par les relations personnelles soutenues qu'entretient les gouverneurs et dirigeants des entreprises de notre échantillon avec d'autres responsables, mais aussi par leurs engagements dans des actes et projets à portée sociétale et territoriale.

### 1.3. L'ACM générale liée à l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia

Afin d'obtenir les résultats espérés grâce à l'analyse par correspondance multiple, nous avons réintroduit les valeurs de variables discriminantes obtenues dans chaque axe développé. L'analyse est faite grâce au logiciel SPSS. Les résultats obtenus seront traités dans les points qui suivent :

**Tableau N°44 : Récapitulatif des modèles**

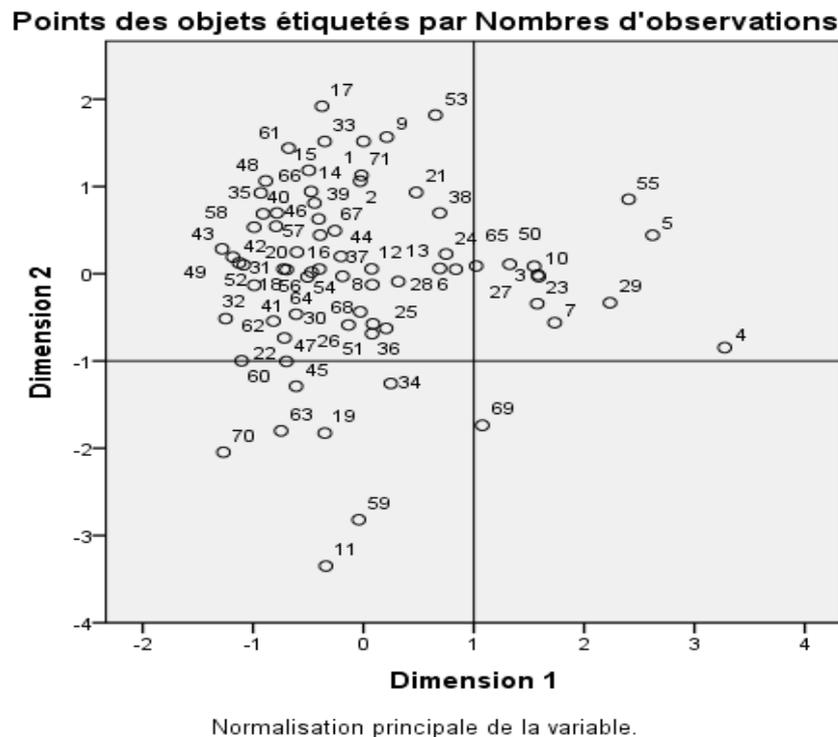
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,917	9,904	,190	19,046
2	,763	3,976	,076	7,646
Total		13,880	,267	
Moyenne	,873 <sup>a</sup>	6,940	,133	13,346

Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

Nous construisons est jugé fiable étant donné que la valeur du coefficient ALPHA de CRONBACH est de 0.873. Les deux dimensions semblent contribuer fortement à notre construit, néanmoins, la première dimension est d'une contribution plus importante (91.7%) par rapport à la deuxième dimension (76.3%).

La valeur des variables de la dimension 1 qui contribuent à la formation de l'axe 1 contribuent avec une variance de 19.046% par rapport aux valeurs de la deuxième dimension qui contribuent à la formation de l'axe 2 avec une variance de 7.646 %, ce qui s'est traduit sur leur projection sur le plan factoriel de la figure N° 22.

Figure N° 22 : plan factoriel entreprise, territoire et pratiques managériales



**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Nous appuyons analyses, par la détermination des variables les plus influentes en se basant sur les données de la figure N°23 et le tableau N° 45.

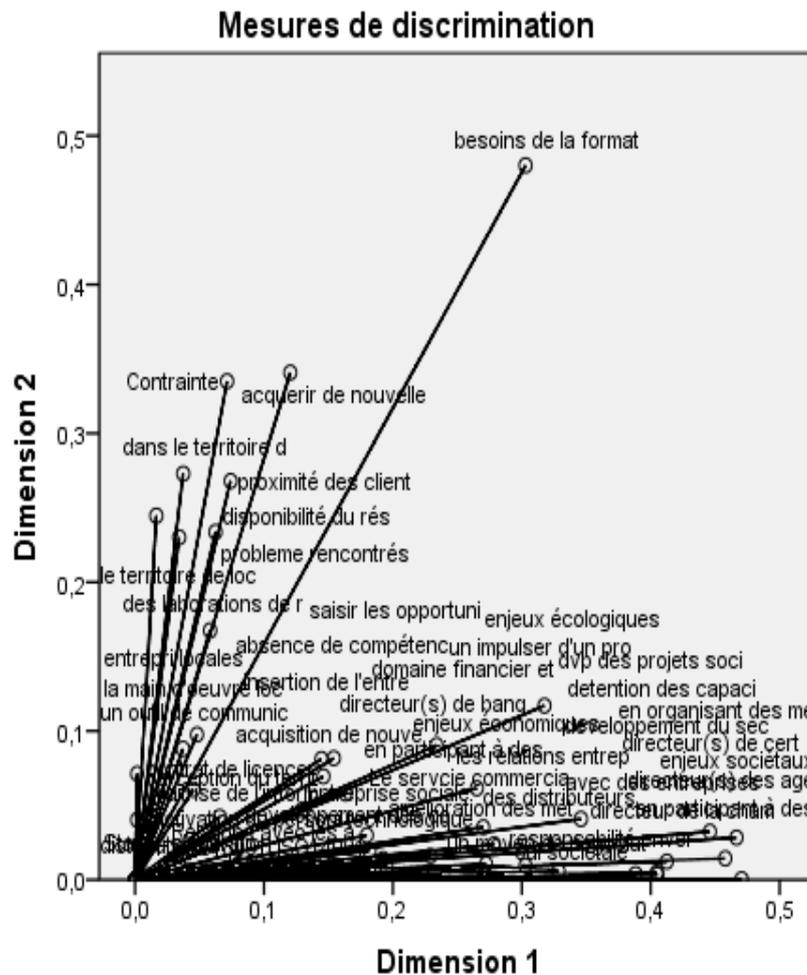
Nous constatons une très forte discrimination entre les variables qui constituent l'axe 1 relatif à la dimension 1.

En effet, la première dimension est liée à la variable **relations qu'entretiennent les entreprises de notre échantillon avec des entreprises autres que locales, et situées au niveau régional et national(0.412)**. Le recours des entreprises de notre échantillon au TIC pour négocier (**0.303**), aux investissements fournis par les entreprises dans le développement de leurs innovations impulsées par la **détention de capacités et de compétences stimulant un projet d'innovation(0.405)** . Leur engagement dans l'innovation responsable marqué par **l'enjeu écologique(0.318)** marqué par un engagement responsable envers la société (**0.328**) et leur considération de la mission **sociale(0.388)**. Ces faits se sont concrétisés par l'organisation des **Mécénats et du sponsoring (0.446)**.

Entres autres , les relations entretenues entre les dirigeants des entreprises de la région de Bejaia avec **le(s) directeur(s) de(s) agence(s) foncière(s) (0.471)**, **directeur de la chambre de commerce(0.405)**, et **directeur(s) de(s) certaines administrations publiques(0.346)**, jouent un rôle très important dans l'intégration du territoire dans le management des

entreprises de la région de Bejaia . Ces variables disposent de mesures de discriminations élevées sur la première dimension et limitée sur la deuxième dimension.

**Figure N°23 : Les variables les plus influentes sur l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia .**



**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les variables **contraintes (0.335)** et **acquérir de nouvelles connaissances (0.335)** sont élevées sur la deuxième et limitées sur la première dimension.

La valeur de la variable **besoin de formation** semble diviser les deux axes et engendre une discrimination plus au moins élevée sur les deux dimensions.

<b>Tableau N° 45 : Les mesures de discrimination des pratiques managériales et territoire</b>		
	Dimension	
	1	2
Contrainte	,071	,335
Proximité des clients et des fournisseurs	,074	,268
Disponibilité du réseau de transport	,016	,245
Le territoire de localisation	,034	,230
Avec des entreprises nationales/régionales	,412	,012
Oui sociétale	,388	,004
Oui technologique	,193	,014
Saisir les opportunités	,154	,082
Un moyen de négociation	,303	,010
Maitrise de l'information	,060	,023
Un outil de communication avec les partenaires	,037	,088
Besoins de la formation	,303	,480
Acquérir de nouvelles compétences	,120	,341
Domaine financier et comptable	,234	,090
La main d'œuvre locale répond t- elle aux exigences du métier	,045	,061
Entreprises locales	,002	,040
Amélioration des méthodes de gestion	,195	,009
Détention des capacités voire des compétences stimulant un projet d'innovation	,405	,004
Des distributeurs	,270	,035
Des laboratoires de recherche internes	,058	,168
Contrat de licence	,002	,071
Motivation du personnel	,058	,007
Enjeux écologiques	,318	,117
Enjeux sociétaux	,467	,028
Responsabilité envers la société	,328	,006
Iso14001	,147	,005
Ohsas18001	,112	,007
Iso 26000	,153	,010
Enjeux économiques	,271	,003
Dans le territoire de localisation	,037	,273
Developpement des connaissances et des compétences	,182	,020
Acquisition de nouvelles compétences	,229	,016
Developpement du secteur	,272	,011
Absence de compétences internes	,145	,081
Distribution	,004	,008
Les relations entreprise-collectivité territoriale	,279	,024
Le service commercial	,192	,001
Relations avec les associations	,108	,010
Entreprise sociale	,180	,030
Problèmes rencontrés dans le fonctionnement	,062	,234
Insertion de l'entreprise dans le territoire	,048	,098
Station s'épuration des eaux usées	,041	,007

Perception du territoire	,066	,042
En organisant des mécénats voire du sponsoring	,446	,032
Directeur(s) des agences foncière(s)	,471	,000
Directeur de la chambre de commerce	,405	,005
Directeur(s) de certaines administration(s) publique(s)	,346	,041
Directeur(s) de banque(s)	,163	,058
Un impulser d'un projet territorial	,146	,069
Développement des projets sociétaux et sociaux	,265	,062
En participant a des actions de protection de l'environnement	,130	,047
En participant a des projets territoriaux	,458	,014
Total actif	9,904	3,976
Pourcentage de variance expliquée	19,046	7,646

**Source** : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

## 2. La CAH

### 2.1. Définition, et intérêts du recours

La classification ascendante hiérarchique (C.A.H.) est une méthode de clustering ou de classification automatique des individus ou des groupes d'individus qui ont des comportements communs, similaires en tenant compte d'un ensemble de variables que nous désirons étudier. Elle a pour objectif de constituer des groupes homogènes d'objets (classes) sur la base de leur description par un ensemble de variables, ou à partir d'une matrice décrivant la similarité ou la dissimilarité entre les objets<sup>369</sup>.

La CAH permet de construire une hiérarchie entière des objets sous la forme d'un "arbre" dans un ordre ascendant. L'un des résultats est le dendrogramme, qui permet de visualiser le regroupement progressif des données<sup>370</sup>. Nous pouvons alors se faire une idée d'un nombre adéquat de classes dans lesquelles les données peuvent être regroupées. L'inconvénient de cette méthode est qu'elle est lente. Par ailleurs, le dendrogramme peut devenir illisible si on l'utilise avec trop de données. La CAH permet donc d'obtenir une représentation schématique simple d'un tableau de données complexe à partir d'une typologie (segmentation), c'est à dire d'une partition des N individus dans des classes, définies par l'observation de P variables.

Son principe de fonctionnement repose sur classification itérative dont le principe est simple : Nous commençons par calculer la dissimilarité entre les N objets, puis nous

<sup>369</sup>Roux M(2006), Algorithmes de classification, disponible sur <https://www.yumpu.com/fr/document/view/13717374/algorithmes-de-classification-imep>, consulté le 25/12/2020.

<sup>370</sup> D. Chessel, J. Thioulouse & A.B. Dufour(2004), Introduction à la classification hiérarchique.R.News, vol 4 N°1 P 7

regroupons les deux objets dont le regroupement minimise un critère d'agrégation donné, créant ainsi une classe comprenant ces deux objets.

Nous calculons ensuite la dissimilarité entre cette classe et les N-2 autres objets en utilisant le critère d'agrégation. Puis nous regroupons les deux objets ou classes d'objets dont le regroupement minimise le critère d'agrégation. Nous continuons ainsi jusqu'à ce que tous les objets soient regroupés. Ces regroupements successifs produisent un arbre binaire de classification (dendrogramme), dont la racine correspond à la classe regroupant l'ensemble des individus. Ce dendrogramme représente une hiérarchie de partitions. Nous pouvons alors choisir une partition en tronquant l'arbre à un niveau donné, le niveau dépendant soit des contraintes de l'utilisateur (l'utilisateur sait combien de classes il veut obtenir), soit de critères plus objectifs.

Plusieurs méthodes d'agrégation sont disponibles, telles que celle de Ward (inertie), Ward (variance), lien complet, lien simple, lien flexible, lien moyen, lien proportionnel etc.... En ce qui a trait à notre travail nous nous sommes reposés sur celle de Ward. Cette méthode d'agrégation a pour objectif :

- Un gain minimum d'inertie intra-classe à chaque agrégation,
- Perte d'inertie interclasse due à cette agrégation.

Elle utilise dans son calcul une analyse de la variance approchée afin d'évaluer les distances entre les classes par :

- Préparation des données
- Choix de l'indice de dissimilarité
- Choix de l'indice d'agrégation
- Choix de la partition finale

-Minimisation de la somme des carrées (SC) de tous les couples hypothétiques de classes : agrégation.

- Les indices d'agrégation sont recalculés à l'aide de la règle suivante : Si une classe M est obtenue en regroupant les classes K et L, sa distance à la classe entre les barycentres de la classe M et de J.(Chevalier F. & Le Bellac J. 2012) On définit un ensemble de classes de l'ensemble des individus tel que : \*- toute classe soit non vide, \*- deux classes distinctes sont disjointes, \*- tout individu appartient à une classe.

## 2.2. Résultats de la classification ascendante hiérarchique

Pour obtenir les résultats de la CAH, nous avons introduit la liste des variables discriminantes obtenues de l'ACM générale qui réunit l'ensemble des axes de notre questionnaire. L'ACM générale nous a permis de dégager 15 variables discriminantes qui influent sur la décision d'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia. Les données du tableau N°46 présentent les variables discriminantes introduites dans le logiciel XL STAT<sup>371</sup>, pour obtenir la CAH.

Tableau N° 46 : caractéristiques des variables sélectionnées pour la CAH

<b>Modalité</b>	<b>Signification</b>	<b>Contribution à l'axe 1 (%)</b>
Q124.2	Intégration des entreprises nationales et régionales avec les entreprises locales dans la fixation des objectifs	41.2
Sociale.3	Entreprise sociale	38.8
Q363.2	Moyen de négociation	30.3
Q8922.2	Détention de capacités stimulant un projet d'innovation	40.5
Q1572.2	Enjeux écologiques	31.8
Q1574.2	Enjeux sociétaux	46.7
Q1774.2	Responsabilité envers la société	32.8
Q1737.3	Organisation des mécénats	44.6
Q1821.4	Directeurs des agences foncières	47.1
Q1822.4	Directeur de la chambre de commerce	40.5
Q1820.4	Directeurs d'administrations et d'institutions publiques	34.6
Q1894.4	Projets territoriaux	45.8
<b>Modalité</b>	<b>Signification</b>	<b>contribution à l'axe 2(%)</b>
Q82.1	La localisation est due à des contraintes	33.5
Besoins.2	Les besoins de formation	48
Q562.2	Acquisition des compétences	34.1

Source : réalisé par nos soins

Un niveau de coupure est automatiquement sélectionné par le logiciel qui permet de distinguer les classes. Le niveau de coupure est déterminé compte tenu d'un principe de base qui vise à récupérer le maximum d'information possible. Ce principe est adopté par le logiciel lors du choix du niveau de coupure. Ceci dit, des possibilités de délimiter d'autres niveaux de coupures existent, mais il serait plus judicieux d'opter pour le niveau de coupure qui permet au maximum de minimiser la perte d'information.

<sup>371</sup> Pour une meilleure visualisation et interprétation des résultats de la CAH, nous avons préféré le logiciel XL STAT.

**Tableau N° 47: Décomposition de la variance pour la classification optimale**

	Absolu	Pourcentage
<b>Intra-classe</b>	2.934	69.01
<b>Inter-classe</b>	1.318	30.99
<b>Totale</b>	4.252	100,00%

**Source** : réalisé par nous même à l'aide du logiciel XL STAT version 2020.

L'analyse des correspondances multiples appliquées aux différents axes de notre questionnaire, nous a permis de dégager les variables discriminantes qui ont un impact sur l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia. Le recours à la classification ascendante hiérarchique nous permettra de rester dans cette logique orientation.

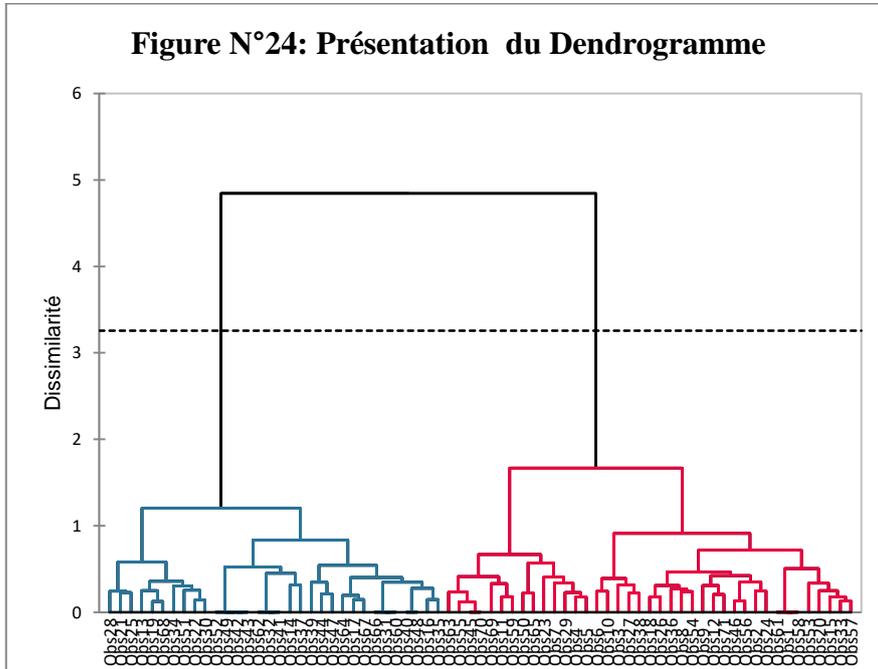
La visualisation du dendrogramme nous permet des mettre en relief les classes ainsi que les diverses hiérarchies construites.

Dans notre cas nous distinguons deux classes homogènes selon leur dissimilarité : C1 , C2 Ceci nous a permis d'identifier deux profils distincts des entreprises selon l'intérêt porté à l'intégration du territoire avec ses parties prenantes dans leur management :

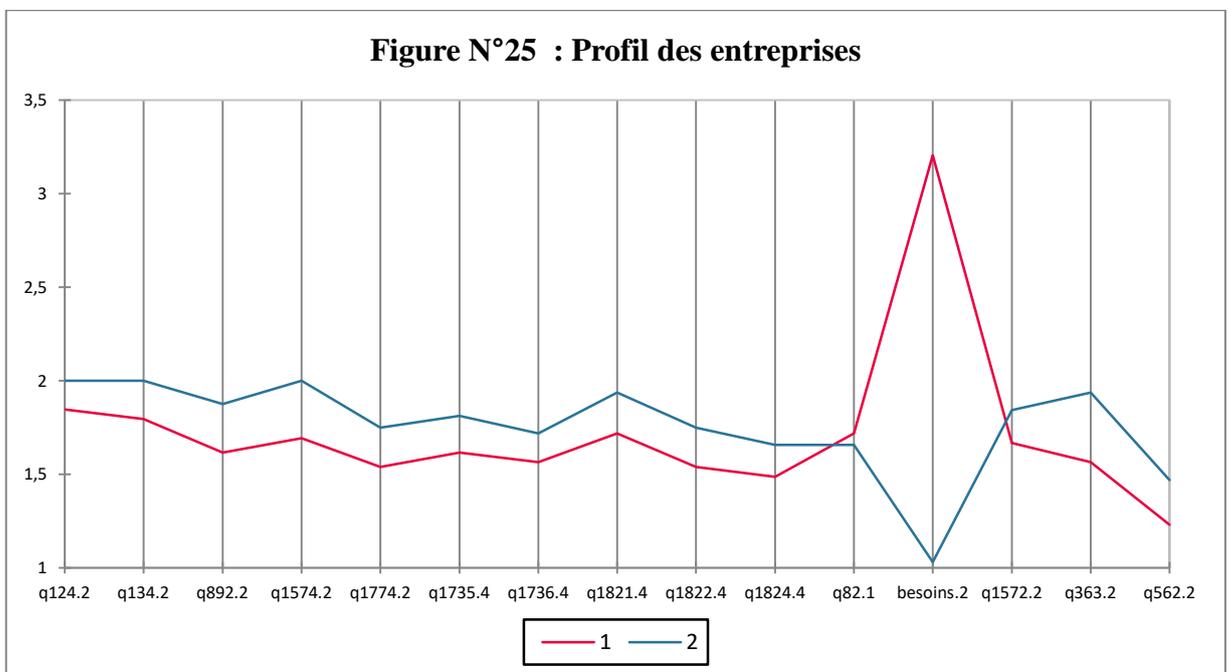
**La classe 1 : le gouverneur actif** : elle est composée de 39 individus représentant près de 55% de l'effectif total. Cette classe regroupe les entreprises et donc les dirigeants , pour qui le territoire est un facteur stratégique, en ce sens qu'il est non seulement un lieu de localisation dotant les entreprises de ressources et de moyens nécessaires à leur fonctionnement mais aussi un lieu d'insertion où des réseaux de relations, de coopérations et de partenariat se développent. Pour ces entreprises les actes envers les parties prenantes sont responsables.

**La classe 2 : le gouverneur actif** : Cette classe est composée de 32 individus représentant 45% de l'effectif total. Dans cette classe sont regroupées les entreprises qui considèrent le territoire comme un lieu d'insertion, en ce sens, qu'il n'est pas uniquement un lieu de localisation mais aussi un lieu ou un réseau de relation se développent et se crée entre cette catégorie d'entreprises et les acteurs. Néanmoins, les relations sont inscrites dans le réseau de connaissance du gouverneur, en ce sens qu'il utilise son pouvoir discrétionnaire

pour faire valoir ses activités. Les engagements responsables sont ancrés dans la vision managériale des entreprises. Le lien avec les acteurs territoriaux est basé sur la proximité physique, et se réduit à un mécanisme d'allocation de ressources standardisées.



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel XL STAT



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

## **Conclusion**

Ce chapitre a été pour nous l'occasion d'analyser de manière plus approfondie notre base de données. Nous avons, dans un premier temps procédé par une analyse des correspondances multiples dont la finalité est de réduire le nombre de variables, d'une part et de dégager par la même les variables déterminantes, d'autre part.

Une fois ces dernières dégagées, nous avons dans un second temps procédé à l'introduction de ces variables en vue d'établir une classification ascendante hiérarchique. La finalité de celle-ci est de pouvoir procéder au classement des entreprises qui composent notre base de données afin de dégager des profils distincts des entreprises selon l'intérêt porté à l'intégration du territoire avec ses parties prenantes dans leur management. Les résultats obtenus nous ont ainsi permis de déterminer les variables décisives dans l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia et de dégager ainsi des profils d'entreprises relativement à l'importance accordée au territoire . Au final, le constat majeur auquel nous sommes parvenu a trait à la perception du dirigeant du territoire et de ses parties prenantes qui se révèle être plus que déterminant dans cette intégration.

## **Conclusion générale**

Le présent travail constitue une tentative d'étude et de compréhension de la problématique d'intégration du territoire et de ses parties prenantes dans les pratiques de management des entreprises de la région de Bejaia, en particulier les pratiques relatives à la planification, l'information et la prise de décision, les pratiques d'animation des Hommes, d'innovation et de gestion des interfaces, d'une part. Nous avons tenté, d'autre part, d'évaluer la perception qu'a le dirigeant de son territoire et comment encadre-t-il les relations qu'il entretient avec les parties prenantes (PP) ?

L'importance de la thématique liée à la dialectique 'entreprise-le territoire' encadrée par les PP, demeure une thématique qui creuse un écart considérable entre les enseignements théoriques et la situation telle qu'elle est vécue par les entreprises. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre présente recherche.

Pour ce faire, nous avons d'abord fait ressortir l'intérêt des approches ayant mis en exergue l'important rôle de l'entreprise en tant qu'acteur économique et social. C'est en ce sens que les théories de la gouvernance ont transposé, au fil du temps, l'importance du lieu d'implantation pour l'entreprise mais aussi les relations qu'elle entretient avec les acteurs. La relation bilatérale agent-principal, qui était à la base de la théorie d'agence, se voit élargie dans la théorie des parties prenantes à celle de l'ensemble des stakeholders pour traiter du phénomène de développement d'engagements responsables envers ces acteurs, notamment avec les apports de l'approche RSE.

Selon le modèle de la RSE, l'entreprise au-delà de sa responsabilité économique et financière, doit évaluer les effets économiques, sociaux et environnementaux de son activité et de ses décisions sur la société afin d'assurer au mieux son développement et sa bonne santé. Cet état des faits, repose sur l'intégration d'actes responsables dans les pratiques managériales et donc dans la vision stratégique de l'entreprise. Ici, nous soulevons le rôle du dirigeant qui est primordiale dans le développement des relations avec les acteurs de son territoire. Par sa notoriété, son habilité, ses compétences et son réseau relationnel, il assoit des relations très étroites basées, entre autres considérations, sur la confiance mutuelle, participant à la fois au développement de son entreprise mais aussi de son territoire. Par conséquent, des modes de développement territoriaux pourront ainsi avoir lieu par l'imbrication des entreprises dans des réseaux de relations et ainsi leur participation au développement territorial.

Dans le but de mettre en avant ces apports théoriques et les vérifier sur le terrain, nous sommes intéressés à analyser un échantillon d'entreprises localisées dans l'ensemble du

territoire de la région de Bejaia, en particulier les zones les plus dynamiques qui abritent un nombre important d'entreprises. Rappelons à ce niveau que ni la taille, encore moins le secteur d'activité, étaient des critères de sélection. Le seul critère retenu dans ce présent travail est le secteur juridique, car sont exclues de notre étude toutes les entreprises du secteur publique.

Les résultats de notre étude de terrain, nous ont permis de constater que les pratiques managériales que nous avons analysés prennent leur importance dans les dites entreprises. Néanmoins, leur degré de développement diffère selon les cas, de sorte que certaines d'entre elles présentent des niveaux de pratiques managériales nettement plus élevés que d'autres. Cette différence peut s'expliquer à notre sens, d'une part, par l'importance accordée par les dirigeants à ces pratiques pour les développer et les valoriser, et par la nature de l'activité, d'autre part (certaines activités exigent plus de formalisation par rapport à d'autres).

Les parties prenantes sont relativement intégrées dans les pratiques managériales des entreprises de la région de Bejaia. Cette intégration est d'autant rendue possible par le rôle joué par les dirigeants via la multitude de relations développées avec ces parties prenantes. Ainsi, notre investigation de terrain a abouti sur un certain nombre de constats qui nous ont permis, entre autres, de conforter nos hypothèses de départ et d'apporter des éléments de réponses à nos questionnements. Ces résultats peuvent être synthétisés comme suit :

La mise en place au sein des entreprises enquêtées des moyens de veille pour traquer , traiter et diffuser les informations nécessaires à la prise de décision stratégique , un input parfois plus déterminant que les autres inputs, s'est matérialisée dans certaines entreprises de notre échantillon , par la dotation de systèmes d'informations encadrés par un ensemble de moyens organisés et structurés (internet et intranet, logiciels), et par la matérialisation et l'existence d'une structure dédiée à la veille stratégique et ses composantes dans d'autres entreprises . A ce propos, un intérêt particulier est porté à la veille commerciale et concurrentielle, contrairement à la veille sociétale qui, faute de moyens, ne constitue pas une priorité pour les entreprises enquêtées.

L'accès à internet et le recours à intranet sont généralisés dans l'ensemble des entreprises enquêtées. Ils trouvent leur importance dans non seulement la dotation, le traitement et la diffusion des informations mais aussi dans la communication et la négociation avec les partenaires. Ceci dit, nous avons également constaté que les activités liées à la planification ou à la fixation des objectifs existent dans la totalité des entreprises de notre échantillon. Elle est formalisée dans la plupart d'entre elles. La prise de décisions est globalement centralisée

au niveau du haut niveau hiérarchique, exception faite dans 39% des entreprises où elle est élaborée dans la concertation entre patron et collaborateurs.

L'intégration des parties prenantes dans l'arrêt des objectifs au sein des entreprises étudiées est une pratique assez courante. Elle s'est démarquée par l'importance accordée à la partie prenante *client* et *salarié* avec une nette prédominance de la partie prenante *salarié* dans la fixation des objectifs.

A côté de ces constats, la prise en considération du territoire dans les pratiques de planification, de veille et de décision au sein des entreprises interrogées, s'est matérialisée par la détermination d'objectifs à portée territoriale. Il s'agit notamment de contribuer à la création d'emploi dans la région étudiée, de l'extension des unités de production, du développement du secteur et du développement d'un réseau relationnel qui serait avantageux pour ces entreprises.

Les activités liées à la GRH, en particulier les activités de recrutement, de formation et de gestion sociale, trouvent leur essence par l'intégration du territoire de la région de Bejaia et de ses parties prenantes dans leurs actes. Les résultats liés à cet axe, ont montré que les entreprises en question ont plus recours au territoire de la région de Bejaia pour recruter. La main d'œuvre recherchée provient du territoire immédiat de localisation d'abord en raison de sa qualification, ensuite pour minimiser les coûts de la recherche en recrutement et enfin en raison de son abondance. L'intérêt porté au recrutement de la main d'œuvre locale permet à ces entreprises de développer l'esprit d'équipe, de bénéficier des compétences et des savoir-faires locaux, mais aussi de développer la culture d'entreprise et de valoriser son image.

Nous avons, par ailleurs, relevé l'existence de relations massives et régulières entre les entreprises de la région étudiée et les entreprises locales pour la concrétisation de leurs projets de formation. Les objectifs visés par l'investissement dans la formation sont liés à l'amélioration de la performance du personnel, l'acquisition de nouvelles compétences et la maîtrise de nouvelles technologies introduites dans les processus de production et d'exploitation. Pour ce faire, cet investissement vise des domaines selon leur importance pour l'entreprise. Nous retrouvons le domaine financier et comptable en tête de liste, la gestion du personnel, tout ce qui a trait à l'approvisionnement et à la négociation et enfin le management de la qualité. D'autres domaines, mais à faible importance, commencent à être intégrés, eu égard au désir de ces entreprises d'intégrer la dimension sociale, en l'occurrence : le domaine des relations extérieures et celui lié à la HSE.

L'appréciation du climat social est un des points sur lequel nous avons focalisé notre recherche. En fait, parler de la GRH, revient à s'intéresser aux relations de travail entre les

hommes et les femmes avec l'organisation elle-même. La stabilité de ces relations nous permet d'apprécier les entreprises par l'intérêt porté à la partie prenante interne « *employés* ». Les résultats obtenus nous permettent de constater que les relations de travail sont illimitées dans la plupart des cas, le taux de Turn Over enregistré est inférieur dans 60% des cas, et le taux d'accident de travail pour sa part, est aussi largement inférieur dans 83% de cas. Ceci dit, le climat social au sein des entreprises de la région de Bejaia peut être considéré serein, ce qui nous amène à tirer un constat plutôt positif et prometteur du volet social au sein des entreprises touchées par l'enquête.

Afin de concrétiser leurs innovations, les entreprises combinent des connaissances internes et externes par le développement de liens avec les acteurs du territoire. Ce dernier aspect semble constituer un contexte privilégié pour stimuler les projets d'innovation en s'appuyant sur la coopération dans la R&D et l'apprentissage. L'innovation est le résultat de la combinaison (imbrication) de processus de nature diverses. Elle est pour les entreprises enquêtées de type technologique et sa formalisation est plutôt centrée au niveau de la direction et est impulsée à la fois par des facteurs internes et externes, en particulier territoriaux. En interne, elle est principalement impulsée par l'ambition du dirigeant, la motivation du personnel et la détention de capacités stimulant le projet d'innovation. Selon ces résultats, l'innovation est une valeur partagée entre les membres et ancrée dans la culture des entreprises de notre échantillon. En externe, l'activité d'innovation est déclenchée en premier lieu par les clients, ensuite par les entreprises concurrentes et dans un dernier lieu par les fournisseurs.

Le traitement des résultats et l'analyse des données de l'enquête menée, nous permet de signaler l'important recours des entreprises étudiées aux acteurs locaux pour développer leurs projets d'innovation. Cet état des faits, s'est traduit par leur recours à des laboratoires externes localisés dans la région de Bejaia pour la réalisation de leurs innovations, aux contrôleurs techniques pour toute expertise et contrôle de leurs projets, aux centres de publication, mais aussi aux entreprises du même métier.

Les formes de collaboration qui ont caractérisé le recours aux acteurs externes, sont présentées par une collaboration dans la R&D dans plus de la moitié des cas, et les contrats de sous-traitance dans un peu plus d'un tiers des cas. Ajoutant à cela la conclusion de 4 contrats de franchise et de 5 de licences entre les entreprises de notre échantillon et les acteurs d'innovation. Les relations en termes de R&D, conclues entre ces entreprises et les autres parties du territoire, sont inscrites dans le temps dans la moitié des cas. Ceci dit, nous dénotons l'importance des compétences relationnelles dans le développement des pratiques

de coopération au même titre que l'importance de la dynamique d'innovation basée sur l'apprentissage.

Parallèlement à ces résultats, un autre fait nous a particulièrement interpellé et qui a trait à l'importance accordée par les entreprises à l'impact de leurs innovations sur le consommateur et la société en général. Les résultats de notre étude montrent clairement un important intérêt manifesté par nos entreprises à l'intégration en amont et en aval de cet acte. Les enjeux liés à cette intégration sont plutôt économiques, puis écologiques et enfin nutritionnels. Les innovations responsables se sont aussi traduites au sein de ces entreprises par l'intégration des principes du management de la qualité à travers la certification, principalement l'ISO 9001 et l'ISO 2200. Relativement à ces résultats, nous avons tiré trois principales formes d'entreprises quant à leur engagement dans des innovations responsables : celles qui le font en raison des intérêts tirés de cet engagement, celles qui sont motivées à le faire par obligations réglementaires et enfin celles qui veulent être valorisées par la société grâce à cet engagement.

L'apprentissage organisationnel consiste à étudier la façon avec laquelle les comportements des individus sont façonnés par l'expérience et par la même contribuent aux changements dans les organisations. Cet aspect revête une importance capitale pour notre étude, dans le sens où l'apprentissage est synonyme d'échange et de dynamique dans les pratiques managériales. Les résultats de l'enquête ont révélé l'importance des processus d'apprentissage, qui ont lieu principalement à l'occasion de la mise en place par les entreprises enquêtées des actions de formation, de traque d'informations de coopération et de partenariats dans les projets d'innovation. La génération de l'apprentissage est liée au développement des connaissances en premier lieu, aux activités routinières en second lieu et au développement des qualifications individuelles et collectives en dernier lieu. Pour son développement, les entreprises ont principalement recours aux rencontres professionnelles, au partage des connaissances et à diverses formes de collaboration en termes de R&D. Ceci nous a permis de détecter trois formes d'apprentissage : par utilisation, par interaction et par la recherche.

Une multiforme de relations et d'interactions sont entretenues entre les entreprises enquêtées, les entreprises locales, les organismes financiers et les banques, les collectivités locales et territoriales, les institutions et administrations locales mais aussi la société et les associations. L'intérêt porté aux relations interentreprises s'est attaché à déterminer la nature des collaborations entre elles et les résultats générés à impact territorial. Les résultats liés aux relations des entreprises étudiées avec les entreprises locales sont marqués par une diversité

de formes, dominées par les relations de type approvisionnement local (64.8%), de distribution (54.9%) et de sous-traitance (47.9%). Les raisons ayant motivé ces relations sont liées à la proximité géographique, la réduction des coûts, l'accès grâce à ces relations à de nouveaux marchés et le savoir-faire qui caractérise les entreprises locales. Les relations tissées à l'échelon local ont permis l'augmentation du chiffre d'affaire, l'accroissement des parts de marché, le développement des connaissances et des compétences et la création du produit/procédés.

Les relations sont réticulaires et s'inscrivent dans le long terme et reposent majoritairement sur les compétences relationnelles, ce qui est avantageux pour le développement des relations de partenariat et le développement territorial. Néanmoins, cet état des faits est tributaire de deux facteurs, d'une part, des relations avec les entreprises et les autres parties prenantes et d'autre part, par la prise en considération du territoire et de ses parties prenantes par le gouverneur.

Relativement aux relations des entreprises avec les collectivités locales et territoriales, les institutions et administrations publiques, les organismes financiers et les banques, nos constats mettent en exergue la réticence des entreprises de notre échantillon à développer des relations approfondies avec cette catégorie de partie prenante. En effet, ces relations sont motivées par un lien de type administratif (recours pour le retrait des documents administratifs, déclarations, formalisation ...etc), alors que ces parties prenantes sont d'un rôle très important dans l'insertion puis l'ancrage des entreprises dans leur territoire. Cet ancrage est plutôt le résultat des efforts consentis par les entreprises qui est renforcé par leurs relations avec la société et concrétisé par l'intérêt qu'elles lui portent. Relativement à ce point, nous dénotons les investissements engagés par ces entreprises dans des actions diverses et des produits à usage de la société. Des initiatives qui sont guidées par leur propres grès, ce qui témoigne de leur engagement dans l'innovation sociale. Cet intérêt est aussi marqué, par l'importance accordée aux associations avec leurs divers champs d'intervention et d'action. Néanmoins, ces entreprises ne peuvent pas, à notre sens, être considérées comme *des entreprises sociales* mais plutôt comme étant *des entreprises engagées socialement*, car une entreprise sociale est celle qui a pour vocation le volet social.

La perception du territoire et ses parties prenantes par les gouverneurs et ou le dirigeant d'entreprise a fait l'objet d'une analyse approfondie. Les théories de gouvernance d'entreprise ont transposé le rôle de cet acteur dans le développement de l'entreprise et de son insertion dans son territoire. Concernant notre travail, les résultats obtenus montrent clairement que les dirigeants portent un intérêt particulier au territoire de la région de Bejaia et à leur territoire

immédiat de localisation par la suite. Le territoire et ses parties prenantes est perçu comme un facteur stratégique pour les dirigeants. Il n'est pas un simple réceptacle des activités, mais un lieu d'insertion et de développement des entreprises qui tire avantage des réseaux de relations et de la proximité dans toutes ses formes (géographique, organisationnelle et institutionnelle).

Etant considéré ainsi, les résultats montrent clairement que les gouverneurs des entreprises portent un intérêt aux parties prenantes du territoire par l'amélioration de leurs relations avec les clients, par le recrutement de la main d'œuvre locale, par le respect des règles et des normes émises par les institutions et par leur participation à des actions de protection de l'environnement. Par ailleurs, ils entretiennent des liens étroits avec les responsables d'autres entreprises locales, les directeurs de certaines banques locales, de certains directeurs d'administrations et d'institutions locales, qui sont principalement orientés pour partager des expériences de bonne gestion, pour trouver des opportunités d'affaires mais aussi développer des projets sociétaux. L'engagement de relations avec les acteurs locaux leur permet de développer leurs relations dans un réseau facilitant ainsi leur insertion territoriale. Ceci est aussi appuyé par leur adhésion et/ou appartenance à des forums, clubs ou associations qui se veulent pour vocation de contribuer à la valorisation des entreprises et des métiers et à la valorisation des activités économiques au niveau territorial. Ceci est rendu possible par leur investissement dans des projets territoriaux. Nous citons parmi les engagements responsables : le reboisement, le nettoyage des plages, les diverses aides attribuées au profit de la société, la gestion des déchets...Mais aussi par leur ambition à formaliser leurs engagements responsables par l'adoption de la RSE.

Notre recours à la modélisation par une ACM et à une CAH par la suite, nous ont permis, entre autres, de caractériser deux profils d'entreprises et donc de gouverneurs :

Dans le premier profil, sont réunies les entreprises et les gouverneurs pour qui le territoire est un facteur stratégique, en ce sens qu'il est non seulement un lieu de localisation dotant les entreprises de ressources et de moyens nécessaires à leur fonctionnement, mais aussi un lieu d'insertion où des réseaux de relations, de coopérations et de partenariat se développent. Pour ces entreprises les actes envers les parties prenantes sont responsables.

Dans le deuxième profil, sont regroupées les entreprises qui considèrent le territoire comme un lieu d'insertion, en ce sens, qu'il n'est pas uniquement un lieu de localisation mais aussi un lieu où un réseau de relations se développe et se crée entre cette catégorie d'entreprises et les acteurs. Les relations sont inscrites dans le réseau de connaissances du gouverneur, en ce sens qu'il utilise son pouvoir discrétionnaire pour faire valoir ses activités. Les engagements responsables sont ancrés dans la vision managériale des entreprises.

Le lien avec les acteurs territoriaux est basé sur la proximité physique, et se réduit à un mécanisme d'allocation de ressources standardisées.

Nous sommes conscients que la taille relativement réduite de notre échantillon constitue une limite qui ne nous permet pas de procéder à des projections ou même à extrapoler nos conclusions à l'ensemble de la population d'entreprises. Néanmoins, il nous semble judicieux de proposer un certain nombre de recommandations:

les dirigeants des entreprises de la région de Bejaia devraient, selon nous, constituer une base privée informatisée locale pour mieux gérer les activités de recrutement et de formation. Cette base de données permettra aux entreprises privées localisées le long du territoire de Bejaia, de choisir le profil adéquat au poste voulu par un simple accès. C'est un instrument qui aidera à valoriser et à faire bénéficier les entreprises de la région de Bejaia d'une main-d'œuvre adéquate et disponible. C'est également une solution très souple donnant la possibilité à l'entreprise de réguler le travail des salariés en fonction du développement de son activité, facilitant la gestion de la couverture sociale et l'organisation de leur relation de travail. Les entreprises ayant besoin de main d'œuvre pourront faire un appel direct à cette base.

De plus, le maillage des entreprises et leur inscription dans un réseau de relations aidera à concrétiser des projets de formations communes. En ce sens, des centres de formations locaux (universités, institutions et écoles de formation) devraient être privilégiés par rapport à ceux de l'extérieur. Certaines entreprises locales, ayant déjà développé un savoir-faire dans un domaine particulier, pourront jouer le rôle de formatrices voire éventuellement instaurer un référentiel de compétences territoriales.

De plus, la collaboration avec des centres de formation locaux permettra d'enrichir cette base de données et de l'inscrire dans une perspective future. Grâce à cette anticipation les entreprises pourront gérer convenablement la carrière de leurs collaborateurs et aider ceux dont les métiers sont voués à disparaître, à leur employabilité dans le marché du travail (des formations aux nouveaux métiers peuvent être envisageables), ainsi chacune des entreprises pourrait dresser à partir de cette base sa propre cartographie de métiers.

Les entreprises de la région étudiée devraient unir leurs efforts et s'inscrire dans des projets de recherche et développement et l'investissement dans la création de laboratoires de recherches, par branche et ou secteur d'activité. Ceci aidera certainement les entreprises à concrétiser leurs projets d'innovation. Une des alternatives que nous proposons dans ce cadre, est celle de mener des enquêtes de terrain par le fait de recruter (CDD) des

prospecteurs qui pourront suivre les évolutions du marché de consommation et ainsi se rapprocher du consommateur.

Il serait intéressant pour les dirigeants des entreprises de la région de Bejaia d'identifier leurs parties prenantes et leurs degrés d'influence, tenant compte à la fois de l'influence, des attentes et des objectifs poursuivis par leurs entreprises. Pour ce faire, nous suggérons une écoute active grâce à la mise en place d'une cellule de veille sociale et sociétale, et d'outils tel un référentiel de parties prenantes adapté pour leur classification et leur hiérarchisation (référentiel de parties prenantes).

Nous recommandons aussi aux dirigeants des entreprises de la région de Bejaia de tenir compte non seulement de leur propre perception du territoire mais de la partager avec des acteurs du territoire qu'ils jugent pertinents. Pour ce faire, des débats et des discours autour de la problématique liée au territoire et ses parties prenantes, et des questions relatives aux engagements responsables et au développement territorial, devraient être le discours de premier ordre, lors des rencontres professionnelles, des foires et des salons professionnels et de toutes autres occasions qui se présente aux dirigeants des entreprises. Un levier majeur qui pourra orienter les discussions autour des relations entreprises et territoire, est l'adhésion ou l'appartenance des dirigeants aux diverses formes et associations professionnelles et caritatives.

De plus, il est recommandé dans ce cadre que les collectivités locales et territoriales ainsi que les institutions et les administrations publiques sensibilisent les entreprises et les encouragent dans cette intégration grâce à un partenariat privé-public pour les questions liées aux territoires et aux engagements responsables.

La dernière recommandation que nous proposons est destinée aux chercheurs en sciences de gestion. Nous estimons qu'il serait pertinent de se pencher sur la double relation entreprise-territoire pour étudier l'impact des activités de l'entreprise sur le territoire et la société en général, mais aussi de s'intéresser à la perception et les attentes des parties prenantes du territoire des entreprises localisées.

# **Bibliographie**

## Ouvrages

- ARGYRIS Ch(2004), Savoir pour Agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Édition Dunod .Mai 2004.
- AYADIN et LABARONNE .D (2006), La gouvernance institutionnelle algérienne et ses conséquences sur la gouvernance des entreprises publiques.. In ouvrage : de la gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .
- BELLON, B. (2002), L'innovation créatrice, Edition Economica, 2002 .Paris, France.
- BOUABDALLAH .K ,THOMAS JN (2006), le partenariat public –privé et le développement territorial : les enseignements d'une enquête de terrains .in In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croises France –Algérie.
- BOUYAKOUB. A (2006), la PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles. In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .
- CABY J, HIRIGOYEN G (2003), création de valeur et gouvernance de l'entreprise . 3<sup>ème</sup> édition economica
- CADIN.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F (2007), la gestion des ressources Humaines .3eme Edition Dunod, Paris . France
- CHARREAUX G. (1999), La théorie positive de l'agence lecture et relectures : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle. Ouvrage coordonné par Gérard Koenig, Edition Economica Paris
- COLELETIS G et RYCHEN F(2004) , Entreprise et territoires : Proximités et Développement local .In : économie de proximités. Pecqueur B et Zimmerman JB .Edition Hermes Lavoisier Paris.2004
- COMMENNE V (2006), responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques, mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. Édition Charles Léopard Mayer. Paris (France).
- COURLET C (2008), l'économie territoriale. Edition PUG, Grenoble.France
- FILIPPI M et TORRE A (2004), l'organisation en réseau : de l'instauration des règles locales aux actions collectives. In DUPUY C et BURMEISTER A : entreprise et territoire. Les études de la documentation française.
- FREEMAN R. E, et al (2010), Stakeholder Theory: the state of the art: Cambridge University Press.
- GABARIE H, JACQUIER JL, (1999). La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle. Edition Economica.
- GILLY JP, LEROUX I et WALLET F (2004), gouvernance et proximité. In Ouvrage: économie des proximités : Pecqueur B et Zimmermann J B. Édition Hermès sciences publication -
- GREFFE X(1984), territoire de franc, les enjeux économique de la décentralisation, Edition Economica. Prais.
- HAMDOUCH A et MAMAN C(1995), les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-organisationnel. In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica.
- HEMMOUDA NE et ZIDOUNI H (2006), quelques données de base sur les entreprises privées algériennes. In : Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croises France –Algérie
- HERMEL L (2001), Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris.

- INGHAM M (2011), Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité sociétale. Édition de Boeck .
- KADRI MESSAID H.A(2006), Les obstacles au développement des ressources humaines les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME/PMI. In ouvrage gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Édition l'harmattan ..
- KLEIN JL, LAVILLE. JL, MOULAERT.F(2014), L'innovation sociale. Eres. Édition du Kindle.
- KOENIG G(1996), Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages .édition Nathan
- KOUDRI .A(2006), : démographie entrepreneuriale et vitalité économique. In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Édition l'Harmattan .
- LAURIOLE J(1998), La décision stratégique en action : une perspective socio cognitive. .Édition l'Harmattan
- LAZARIC N(1995), Apprentissage organisationnel et accords Inter -firmes : le cas de la relation utilisateur /producteur .In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .Édition Economica,
- LOILIET.T, TELLIER.T(1999), Gestion de l'innovation. Édition management .Octobre 1999
- MAILLAT D et PERRIN JC(2000), Entreprises innovatrices et développement territorial in GREMI/EDES 1992 .page 1 -264 (Ouvrage sur internet).Éditions de la Division économique et sociale. Université de Neuchâtel Pierre-à-Mazel 7 CH-2000 Neuchâtel
- MATHIEU A, SOPARNOT R(2010), Les stratégies de développement durable, in WOLFF D, développement durable(2010) : Théories et application au management .2<sup>ème</sup> édition, Dunod , Paris.France
- MELESE J(1990), Approche systémique des organisations, Édition d'organisation .1990.
- MINTZBERG. H (2003), Grandeur et décadence de la planification stratégique. Édition Dunod,
- MINTZBERG. H.(1982),Structure et dynamique des organisations. Éditions d'organisation.
- PATEYRON .E(1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris, 1998
- PAVIE .X(2012) , Innovation responsable, stratégie et levier de croissance des organisations . Édition Eyrolles
- PECQUEUR .B (2000), Le développement local, 2eme Edition, Col .Alternatives économiques, Syros. Paris. France..
- PECQUEUR B (1992) , Le développement local, mode ou modèle », Syros Alternatives, Paris, 1992
- PECQUEUR B. ZIMMERMAN J.B(2004), Économie de proximité. Édition Lavoisier. Paris France.
- PERRAT J et ZIMERMANN JB(2004), Stratégies des firmes et dynamique territoriales.. In ouvrage entreprise et territoire de DUPUY CLAUDE et BURMEISTER ANTGE : Les études de la documentation française..
- RIBAULT JM, MARTINET B (1998), La veille technologique, concurrentielle et commerciale, édition d'organisation, Paris, France

- RIVELLI . C (2000), l'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents, édition Dunod
- ROGERS E(1999), « Diffusion of innovations », the free press,4th edition, New York
- ROUSSEAU .M (2004), Management local et réseaux d'entreprises, préface de François Fillon et avant-propos de Yvon Gattar. Edition Economica
- SADINE (2006), La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. Office national des publications universitaires.
- SEKIOU. L (1986), gestion du personnel .Edition d'organisation Paris. France
- TORESS BLAY .O(2004) Économie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie. 2eme édition Economica.
- WASHEUX.F (1996), méthodes qualitatives et recherche en gestion .Edition Economica.
- WEISS D(1996), les ressources humaines, édition d'organisation
- WOLFF D (2010), développement durable, théories et application au management .2<sup>eme</sup> édition Dunod , Paris .France.
- WOLFF. S (1995), Accords inter entreprises, apprentissage et flexibilité dans le secteur des télécommunications .In ouvrage coordonné par Lazaric. N et Monnier Jean Marie: coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica.

#### Revues

- ACQUIER A, GOND JP. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : social responsibilities of the businessman d'howard bowen. Revue finance controle strategie – volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.
- ANGEON V et CALLOIS J.M. (2005), Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? proximité et institutions : nouveaux éclairages. 6-7 2005 . Revue économie et institutions p28
- ASSENS Ch et, MICU Rc (2005), Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise .in cahier de recherche du LAREQUOI, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, n° 2005.
- BELLACHE Y(2010), L'économie informelle en Algérie, une approche par enquête auprès des ménages : le cas de Bejaia. Economies et finances. Université Paris-Est, 2010.
- BENKO.G.(1996), géographie économique et théorie de la régulation .Revue FINISTERRA, vol XXXI N° 62
- BOUYACOUB A (2001), entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation. Les Cahiers du CREAD N°57, 3ème trimestre 2001, pages 75-91
- CHESSE I,D THIOULOUSE J & Dufour A.B. (2004), Introduction à la classification hiérarchique. R.News, Vol 4 N°1
- CLOUTIER J (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cahier du CRISES. Collection études théoriques n° et0314 .novembre 2003
- COASE, H. (1937). The nature of the firm. Revue economica, 16 (4) : pp. 386-405
- COLLETIS G, Gilly Gb, et al.(1999), construction territoriale et dynamiques productives, in Repec Projet: proximity economics.janvier . 1999
- CROITUYU A. SCHEMPETER,J A (1934), a review to a book that is 100 years old journal of comparative research in anthology and socology.vol.3,n 2.2012

- DEFELIX C, DEGRUEL M, Le BOULAIRE M et Didier(2013), élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? Retour management prospective ed. | « management & avenir » 2013/1 n° 59
- EME.B (2005), gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire. Revue RECMA 2005/2 n° 296.
- FOURCADE C (1994) ,La production du local. CIHEAM options mediterraneennes.1994
- GILLY. J.-P et PERRAT. J(2003) , La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale. Cahiers du GRES (groupement de recherches économiques et sociales). Cahier n° 2003 – 5, mai 2003
- GOMEZ P.Y (2003), Jalon pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Revue : finance, contrôle, stratégie. Volume 6 n° 4, décembre 2003
- IGALENS. J(2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'iso 26 000 revue management prospective ed. « management & avenir » 2009/3 n° 23 pages 91 a 104. Issn 1768-5958
- ISLI M<sup>d</sup> A(2005), La création d'entreprises en Algérie. In les cahiers du CREAD N°73-2005
- KOOP K, LANDEL P-A , PECQUEUR B, (2010) , Pourquoi croire au developpement au modèle du développement territorial au maghreb ?une approche critique, revue ECHO GEO, n° 13.2010
- LE BOULAIRE M, DEGRUEL M, DEFELIX Ch , Retour d(2010) , nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise ». Revue entreprise et personnel. N° 288 .avril 2010.
- LELORIEUX. O(2010) , La PME territoriale : proposition d'un outil territorial et opérationnel à triple finalité : revue gestion et management public vol 8 Lyon. Mars 2010
- LELOUP F., MOYARt L., PECQUEUR B. (2005), la gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » géographie économie et société, vol. 7.2005
- MAILLAT. D et KEBIR. L (1999), Learning régions et systèmes territoriaux de production. Revue d'economie regional et urbaine n° 3.1999
- ARABI M<sup>d</sup>, FERFARA M.Y(1999), Etude des reformes économiques et gestion de la rémunération au sein des entreprises publiques algériennes. In les cahiers du CREAD N°49-1999
- MELBOUCIL (2001), L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : Panorama Théorique et analyse d'une expérience (1962-1995). In les cahiers du CREAD N°55.
- MULLENBACH A. (2002), La responsabilité sociétale des entreprises. Les cahiers du CERGOR numéro 02/01 - mars 2002
- PAVIE X(2011) , innovation responsable et performance : oxymore ou réalité ?revue innovation et société n° 06 avril 2011
- PAVIE X(2011), de quoi l'innovation-responsable est-elle le nom ? Revue innovation & société, novembre 2011
- PECQUEUR B (1990), Le développement local : un mode ou modèle », Paris, ed. Syros alternative, 1992. In : économie rurale. N°197, 1990. Pp. 53-55
- RICHEZ-BATTESTI N et VALLADE D (2009) , économie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon. De Boeck supérieur « innovations »2009/2 n° 30.
- SEGAL .E (2005), les compétences relationnelles en question. Les cahiers d'Evry.

- HERNANDEZ S(2007), Le management territorial, le renouvellement des modes d'interventions publiques. 16eme colloque international de la revue politique et 2005
- TCHATCHOUA Th, TSAPI V et DJEUMENE P(2019), Vision stratégique en contexte PME: une analyse à partir des schèmes cognitifs des propriétaires-dirigeants de PME camerounaises. Revue africaine de management - AFRICAN MANAGEMENT REVIEW ISSN : 2509-0097 vol.4 (2) 2019
- UFRANT M., et NIVELET J.-M(2001) Des concepts pour la mesure de l'économie de l'information : Les secteurs TIC et leur contenu, Paris, Revue Economique, 2001,
- VERAN L. (2003), Gouvernement de l'entreprise, l'expérimentation comme facteur de liberté, lavoisier | revue française de gestion 2003/4 - n° 145
- ZIMMERMANN JB(2008), Le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée. Revue française de gestion. 2008. Lavoisier N°184

#### Articles et communications

- ACKERMANN.F EDEN.C(2003), Powerful and interested Stakeholders matter: their identification and management. Academy of management conference, Aout 2003, Seattle
- ACQUIER A et AGGERI F(2005), La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE. XVIème AIMS 2005
- ACQUIER A, GOND JP. (2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsabilités of the businessman d'Howard Bowen. Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.
- ALLOUCHE J, HUAULT. I. et SCHMIDT .G (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée. . XVème Congrès de l'AGRH, 2004
- AMABILE S, Les systèmes de veille stratégique : des systèmes pour “comprendre, c'est-à-dire pour faire” ? Propositions pour une reconception: Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer. 6<sup>ème</sup> AIMS
- AYAD .N, IFOURAH. H, BOUDACHE.S(2021), Profil-type et déterminants de l'entrepreneuriat en milieu rural : enquête dans la wilaya de Bejaia. Revue scientifique spécialisée en Management des Entreprises et du Capital Social, Les Cahiers du MECAS, Vol. 17 N°1 Mars 2021, Université Abou-Bekr Belkaid de Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales.
- BAILLETTE P, PME Et Réseaux Sociaux : Les Résultats D'une Enquête menée Auprès Du "Groupement Des Chefs D'entreprise Du Québec" 17<sup>ème</sup> AIMS
- BARET P(2007) comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(S) théorique(s).XVI AIMS .Montréal 2007
- BEJI-BECHEUR A , BENSEBAA F.( 2005), responsabilité sociale de L'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme. In AIMS 2005
- BENAMAR B (2006), L'innovation dans les entreprises agroalimentaires en Algérie : marché pull ou marché puch. 1<sup>er</sup> colloque international « le management dans l'espace méditerranéen ».Beyrouth 9-10 juin 2006.
- BOUDCAHE .S, AYAD .N, IFOURAH. H (2019), Le management de l'innovation et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises : étude de cas de l'entreprise CEVITAL FOOD", Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N 1 (2019) . Faculté SECG .Université de Bejaia.
- BROUARD.F (2000), Que la veille stratégique se lève, faisons le point sur la terminologie et le concept. Congrès ASAC-IFSAM 2000

- BENSLIMANE .M (2008), La veille stratégique en entreprise, Rabat-Maroc, acte des 2<sup>ème</sup> Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008
- COISSARD .S,PECQUEUR.B (2007), Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires : Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire. XIIIème Colloque de l'ASRDLF Grenoble et Chambéry 11-12 et 13 juillet 2007
- DAHMANE, M, YALAOUI, RATIBA(2004) « La veille stratégique dans l'entreprise », CERIST 2004
- DAMAK-AYADI S et PESQUEUX Y (2003), La théorie des parties prenantes en perspective. In colloque journée de développement durable et entreprise. France .Mars 2003
- DENIEUIL P. N. (2005) , Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial :Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999) Genève, Bureau international du Travail
- DEPRET MH, HAMDOUCH A (2003), Innovation et concurrence inter firmes : apports théoriques récents et analyse des principales configurations organisationnelles et stratégiques. In colloque économie de la firme, France 2003
- DONNADIEU G(2005) , Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée (Managing Business in a Global Economy). 6eme congrès européen de science des systèmes, 19-22 septembre 2005
- EL- HERELLI A, Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologies. In XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique
- ELAKREMI A, Saad B(2004) , La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure. Dans Actes du Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, tome 3, Montréal, 1527-1550
- ELMABROUKI NM<sup>d</sup> , La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque. XVème AIMS
- FERGUEN A(2002), PME, territoire et développement local : LE CAS DES PAYS DU SUD. In Deuxièmes Rencontres Des Sud. : Développement Local et Coopération Décentralisée Entre Régions De La Méditerranée. Marrakech, 10 Et 11 Octobre 2002
- FORT.F, PEYROUX.C, TEMRI.L(2005), Les signes de qualité freins ou moteurs de l'innovation en agroalimentaire : le cas du Languedoc Roussillon. In communication pour le symposium international « Territoire et enjeux du développement régional »Lyon 9-11 Mars 2005
- GOMEZ ML , Construction de connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique.VII<sup>ème</sup>-AIMS
- GRATACAP A , changement organisationnel, et processus de décision : pour une définition et une opérationnalisation du concept d'irréversibilité en management stratégique.In 17<sup>ème</sup> AIMS
- GUIGOU J.L (1983), Le développement local : espoirs et freins. In colloque à Poitiers sur le thème du développement local, 1983
- HELFRICH V. (2008), La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale : 5<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit management public « public nouvelles figures/nouvelles frontières ? » 2007

- KASRI- BOUDACHE S , IFOURAH .H (2017) , Territoire et pratiques du management de l'innovation : quels rôles ? Cas des entreprises de la région de Bejaia. Université Abderrahmane MIRA de Bejaia, Faculté SECG,Laboratoire (REMTEQ). Revue les cahiers du MECAS N° 14\ Juin 2017
- KRUPICKA A DREVETON B(2005), Le développement durable ? Une problématique de gestion. AIMS2005.
- LAMARI.M, LANDRY.R et AMARA .N , Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir des données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière Appalaches
- LANDEL.PA, PECQUEUR B(2016), Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales
- Le BOULCHE .G (2002), De l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, Paris5, 6,7juin 2002
- MANAA S , Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un échec
- MAYBE C.GOODERHAM.P .KLARSFELD.A (2004), l'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe. 15e congrès annuel de l'AGRH (1er au 4 septembre 2004), Tome 1, Montréal
- MELBOUCHI. L(2006), De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale. In 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.2006
- MERCIER S(2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature .XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
- MULLENBACH A(2002), La responsabilité sociétale des entreprises .Les cahiers du CERGOR : centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines) Numéro 02/01 mars 2002.
- PERRET.C ,(2009), Nuclei d'entreprises, capital social et développement territorial en Algérie ,IREGE.Univesité de Savoie, Réunion du 10.12.2009
- PERSAIS. E(2001). Le caractère stratégique des compétences relationnelles. X<sup>ième</sup> 13-14-15 juin 2001
- RENAI Md ,la culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication
- TORRES O (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5<sup>ème</sup> congrès international francophone PME Lile.Octobre 2000.
- TREMBLAY DG, Innovation, management stratégique et économie : comment la théorie économique rend tell compte de l'innovation dans l'entreprise ? 17-vieme-conférence-de-AIMS
- VAESKEN.Ph (1996), L'environnement territorialise : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise in 18<sup>ème</sup> AIMS
- ZENOU E, (2002), Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant .Version remaniée d'une communication proposée au XVIème Journées Nationales des IAE, 10-11-12 sept. 2002, Paris, n° 2002
- ZERIBI BENSELIMANE O et BOUSSOURA A , Responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées. In XVIèm AIMS
- Ziar N , la place de la PME dans une économie en transition : le cas de l'Algérie.

**Thèses et mémoires**

- ARABI Kh (2007), Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie : cas de la région de Bejaia », thèse de doctorat en sciences économiques, université de Tizi Ouzou, 2007.
- AYAD MALEK Naima (2017), La création d'entreprises et les politiques territoriales : cas de la wilaya de Bejaia .Thèse de Doctorat en sciences. Université de Bejaia
- BOUDACHE S (2009), Impact du territoire sur développement managérial des entreprises: cas des entreprises de la wilaya de Bejaia. Mémoire de Magister Université de Bejaia .2009
- DEBLA.F (2006), Le système de la gouvernance des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas. Mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques .université el hadj Lakhdar batna.2006- 2007
- GUNIA N(2002), La fonction ressource humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises : impact des nouvelles technologies d'information et de communication. Thèse doctorat en sciences de gestion. Avril 2002 (LIRHE-UMR, CNRS N 5066)
- IFOURAH.H (2014), La décision de création d'entreprises et entrepreneuriat en Algérie : Cas de la wilaya de Bejaia. Thèse de Doctorat en sciences Université de Bejaia, 2014.
- TALEB AIT SIDHOUM H (2014), Ouverture économique et dynamique entrepreneuriale : essai de modélisation des déterminants territoriaux de la création d'entreprises dans la wilaya de Bejaia. Thèse de doctorat en sciences .Université de Bejaia .2014

**Working paper et Webographie**

- DIDIERLAURENT .S(1998), analyse de la situation sociale et des politiques des ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus au moins innovantes. Working Paper
- LANDEL PA, PECQUEUR B: Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? HAL Id: halshs-01384875
- Macgregor S.P , Fontrodona.J (2008), exploring the fit between CSR and innovation. Center for business in society business school – university of Navarra . Working paper wp-759 July, 2008
- Manuel D'OSLO, 3<sup>e</sup> édition ISBN 92-64-01311-3 – © OCDE/COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES 2005,
- NIOSI J , PROULX S(2015), diffusion de la technologie et des innovations in : sciences, technologies et sociétés deA a Z [en ligne]. Montréal : presses de l'université de Montréal, 2015. P71 Disponible sur internet : ISBN: 9782821895621. DOI : 10.4000/books.pum.4284
- PACHE G, PARAPONARIS C ,L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles. Les éditions de l'ADREG ISBN : 2-9518007-9-7. In Hal Archives
- PARIS JJ, MICHAUD P, culture et gouvernance d'entreprise : Influences et interdépendances .. Source [www.fse-agire.com](http://www.fse-agire.com) .
- PATRIS C,WARRANT F, VALENDUC G(2001), l'innovation technologique au service du développement durable . Rapport de synthèse Février 2001. Disponible sur <http://www.ftu-namur.org>

- VERNA G, La veille technologique : une ardente nécessité, Laval, Paris disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>
- Arabi.Kh , Khebachi.H et Taleb. H (2009), Gouvernance territoriale et développement local dans la région de Béjaia . Programme FSP Projet de recherche : les dynamiques d'agglomération des activités productives et la gouvernance territoriale (DAAPGT).
- « Introduction à la veille et aux notions associées à l'information ». [http://www.glsreseaux.com/veille\\_stratégique/archives/veillestratégique.pdf](http://www.glsreseaux.com/veille_stratégique/archives/veillestratégique.pdf)
- ANTHEA CONSEILS, Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale, disponible sur le site : <http://anthea-conseils.com/principes/&>
- <https://www.yumpu.com/fr/document/view/13717374/algorithmes-de-classification-imep>
- [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)
- Journal officiel n°77 du 15/12//2001
- Bulletin d'information Bulletin d'information économique N° 33. Année 2018. Site [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
- Bulletin d'information économique n°35 .Année 2019. Site [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)
- Annuaire statistique de la DPSB de la wilaya de Bejaia, édition 2018.
- [www.bejaia.blogspot.com](http://www.bejaia.blogspot.com) consulté .
- Roux M(2006), algorithmes de classification, disponible sur <https://www.yumpu.com/fr/document/view/13717374/algorithmes-de-classification-imep>,
- [www.bejaia.blogspot.com](http://www.bejaia.blogspot.com) consulté

## **Annexes**

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail de doctorat en sciences de gestion. Nous effectuons une enquête relevant sur l'étude de **la problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia :Etats des lieux et perspectives** . Le questionnaire vous est adressé afin de nous permettre d'enrichir notre travail, sur ce nous vous prions de répondre à toutes les questions et nous nous engageons à garantir l'anonymat des réponses recueillies.

Tout en vous remerciant d'avance, pour la précision de vos réponses et pour la contribution que vous voudrez bien apporter à la qualité de cette étude, veuillez, agréer, cher(e) madame/monsieur l'expression de notre haute considération.

Mme BOUDACHE Souad

*Sous la direction du Dr IFOURAH .H*

**I-Présentation De L'entreprise :**

**1. Identification et Caractéristiques de l'entreprise :**

- 1) Nom et raison sociale :.....
- 2) Adresse :.....
- 3) Secteur d'activité.....
- 4) Branche d'activité :.....
- 5) Date de création :.....
- 6) Statut juridique :

- SNC
- SPA
- SARL
- EURL

Autres (à précisez) .....

7) Quel est le montant du capital de votre entreprise ?:.....

8) Qui détient son capital .....

9) Votre entreprise est-elle :

- Une nouvelle création
- Une reprise
- Une délocalisation
- Une succursale
- Filiale d'un groupe

Autre (precisez).....

10) Votre entreprise est elle située dans :

- Une Zone D'activité
- Une Zone Industrielle
- Un Terrain Privé

Autre :.....

11) Pourquoi ce choix de localisation ?:

- Proximité des clients/fournisseur
- Disponibilité du réseau de transport
- Contrainte (imposé)

Autres .....

12) Evolution de la Production de votre entreprise :

Année	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Production</b>					
<b>En volume (Kg, Litre,...)</b>					
<b>En valeur (DA)</b>					

**13) La Gamme de produits :**

- a)..... e).....  
b)..... f).....  
c)..... g).....  
d)..... h).....

**13) Chiffre D'affaires:**

Année	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Chiffre d'affaire</b>					

**14) Quel est l'effectif Global : .....**

**15) Evolution des Effectifs:**

Année	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Effectif</b>					
<b>cadre</b>					
<b>Agent de maitrise</b>					
<b>Agent d'exécution</b>					

**16) Structure Du Personnel contrat :**

- Nombre (ou taux ) de CDD :.....
- Nombre (ou taux) de CDI :.....
- Nombre (ou taux) de CTA : .....

**2. Le Profil du Répondant :**

1) Etes vous :

- Patron                       Dirigeant                       Manager                       DRH

Autres (précisez).....

2) Quel âge avez-vous :

- [20-30]                       [30-40]                       [40-50]                       [50-60]                       60 et plus

3) Quel est votre niveau d’instruction ?

- Primaire                       Secondaire                       Supérieur                       formation professionnelle

Autres(precisez) :.....  
.....  
.....

4) Avant d’occuper votre poste (et/ ou choisir le métier) actuel au sein de l’entreprise, quelles ont été les principales étapes de votre carrière :

Fonction/tâche	Entreprise/établissement	Année

5) Quelles sont les raisons de ce choix (relatif à la question04) ?

.....  
.....  
.....

6) La gestion de votre entreprise est elle assurée par :

- Vous (patron)
- En collaboration avec les membres de la famille :
- Conjoint
  - Père
  - Enfants
  - Frères et sœurs
  - Autres :.....
- En collaboration avec des amis

- Autres personnes (recrutées)

## II-Les Pratiques Managériales :

### 1-La planification, la veille stratégique et la prise de Décision :

1) Avez-vous une démarche de planification ou de fixation des objectifs ?

- Oui
- Non

2) Si Oui, votre démarche est elle formalisée :

- Oui
- Non

3) La fixation des objectifs relève t'elle de :

- Votre propre compétence
- La compétence de la direction
- La compétence du conseil d'administration
- Celle d'un département

- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

4) Arrêtez vous des objectifs avec :

- Vos salariés
- Vos fournisseurs
- Autres entreprises (régionale, nationale et/ou étrangère)
- Vos clients
- Des entreprises de votre territoire

- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

5) Lors de cette fixation (relatif à la question 04), l'influence des ces parties prenantes dans la décision stratégique est elle :

- Très forte
- Forte
- Moyenne
- Faible

- Autre (expliquez) :.....  
.....  
.....

6) Vos objectifs sont- ils compris et partagés par tous :

- Oui
- Non

7) Quels sont vos objectifs au niveau local :

- Création d'emploi
- Stratégie d'expansion
- Développement d'un label (produit terroir)
- Extension des unités de production
- Partenariat
- Développement d'un réseau de relations
- Développement du secteur

Autres :.....  
.....  
.....

8) Pour la réalisation de vos objectifs, votre territoire de localisation est il :

favorable       plus ou moins favorable       pas du tout favorable

Autres :.....  
.....

9) Organisez vous des réunions de travail ?

Oui       Non

10) Si oui, sont elles organisées chaque :

Semaine       Mois       trimestre       semestre       an

Autres :.....  
.....  
.....

11) Dans la gestion de votre entreprise les décisions sont elles prises par :

Vous (patron)       Conjoint       membres de la famille       collaborateurs

Autres (précisez) :.....  
.....

12) Votre entreprise pratique t'elle la veille stratégique :

Oui       Non

13) Si oui, est elle assuré par :

Service de veille       Cellule de veille       Chaque département       Chaque service

Autres (précisez) .....  
.....

14) L'information traquée est elle liée à l'environnement :

Concurrentiel       Commercial       Technologique

Politique/Légal       Sociétal

Autre.....

.....

**15) Quel est l'objectif visé par la recherche de ces informations ?**

- Fixation d'objectifs et des buts
- Amélioration d'un produit ou procédé
- Collaboration
- Anticiper les risques
- Saisir des opportunités
- Prise de décision
- Autre (précisez).....

**16) Les personnes concernées par l'activité de veille sont elles :**

- internes
- Externes

**17) Pour se procurer des informations, vous avez recours à :**

- Des sources virtuelles (internet)
- Des medias traditionnelles (revues, journaux, magazines....)
- Des banques de données
- Des différents salons professionnels, conférences, colloques
- Des réseaux d'expertises
- Autres (précisez) :.....

**18) Pour la gestion de cette information, faites vous recours :**

- Internet
- Intranet
- Logiciel(s)

**19) Quelle est l'utilité de cette gestion (relatif à la question 18) :**

- Transmission rapide d'information
- Maitrise de l'information
- Partage de l'information
- Un moyen de négociation
- Un outil de communication avec des partenaires
- Autres :.....

## 2- Les Pratiques De GRH Et Territoire :

1) Dans le cadre du recrutement, quel est le territoire de votre recours :

- territoire local (dans ce cadre le territoire de la wilaya)       Régional       National

2) Si votre choix est la main d'œuvre locale pourquoi ?:

- Une main d'œuvre abondante       Une main d'œuvre qualifiée       Pour minimiser les coûts de la recherche de recrutement
- Autres : .....

3) Quel est en pourcentage le nombre d'employés venant :

- De la commune de localisation : .....%
- Des communes environnantes : .....%
- Du reste de la wilaya.....%
- Du reste du pays.....%

4) Selon vous, le recrutement d'une main d'œuvre locale est il stratégique pour :

- Développer l'esprit d'équipe dans votre entreprise       Développer une culture d'entreprise       Bénéficier des compétences et des savoirs faires locales       Developper l'image de votre entreprise
- Autres.....

5) La main d'œuvre locale répond elle aux exigences de votre métier ?

- Oui       Non

6) Si votre réponse est Non, pourquoi ? :

- La main d'œuvre n'est pas qualifiée       Le Profil ne répond pas aux exigences du poste       La main d'œuvre est sans expérience       La main d'œuvre n'est pas dynamique
- Autres : .....

7) Quelles sont les sources de votre recrutement par ordre d'importance :

Type de recrutement	Degrés d'importance		
	Très important	Important	Plus au moins important
<b>Recrutement interne</b>			
<b>Recrutement externe :</b> ➤ Diplômés de l'université ➤ Centres de formations ➤ Ecoles/instituts de formation privés			

8) Avez-vous une politique de formation :

Oui

Non

9) Si oui, les besoins de formation sont ils exprimés par :

La direction générale

La DRH

Le responsable hiérarchique direct

L'employé

10) Quelles sont les objectifs de cette formation :

Maitriser des nouvelles technologies introduites

Augmenter la performance de votre personnel

Se conformer à la réglementation

Acquérir de nouvelles connaissances et compétences

Autres :.....  
 .....  
 .....  
 .....

**11) Dans quels domaines formez-vous votre personnel :**

- la gestion du personnel
- l'hygiène et la sécurité au travail
- le domaine des relations extérieures (partenariat, coopération.....)
- le domaine administratif
- le management de la qualité
- les approvisionnements et la négociation
- le domaine financier et comptable
- Dans le cadre de la protection de l'environnement et des relations sociales (projet de développement locale, gestion des déchets,..)
- Autres :.....  
.....  
.....

**12) Si non, pour quelles raisons, vous ne formez pas votre personnel :**

- La formation est très couteuse
- La qualification du personnel est insuffisante
- Le personnel n'est pas intéressé
- Autres:.....  
.....

**13) Quels sont les organismes de formation que vous sollicitez pour vos programmes de formation :**

- Ceux du territoire de Bejaia
- Ceux de l'extérieur du territoire de Bejaia
- De l'étranger

**14) Si, les centres de formations se situent à l'extérieur du territoire de Bejaia, pourquoi ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**15) Avez-vous des programmes voire des projets de formations avec des entreprises :**

- Du territoire de la wilaya de Bejaia
- A l'extérieur du territoire (régional, national)
- A l'étranger

**16) Si votre réponse : à l'extérieur du territoire de la wilaya, pourquoi ?**

.....  
.....  
.....

15) Votre personnel est-il informé des objectifs de l'entreprise ?

- Oui  Non

16) Si oui, quel est le mécanisme utilisé pour l'informer : .....

.....  
.....  
.....

17) Veuillez situer, le taux de Turn Over enregistré au sein de votre entreprise :

- Plus de 10%  Entre 05 et 10%  Moins de 5%

18) Veuillez situer le taux d'accident de travail enregistré au sein de votre entreprise :

- Plus de 10%  Entre 05 et 10%  Moins de 5%

19) Votre entreprise dispose-t-elle d'une :

- Charte /Code de bonne conduite  D'un règlement intérieur
- Autres (précisez).....  
.....  
.....

### 3-Activités D'innovation Et Territoire :

1) Faites-vous de l'innovation ?

- Oui  Non

2) Si, Oui quel est la nature de la nouveauté :

- Acquisition d'un nouvel équipement  Amélioration du produits/procédés  Conception d'un nouveau produit
- Amélioration des méthodes de gestion  Améliorations commerciales

- Autres :.....  
.....  
.....

3) Si, votre réponse est Non, pourquoi ?.....

.....  
.....  
.....  
.....

3) Qui déclenche votre projet d'innovation ?

A. Dans votre territoire de localisation :

- Des fournisseurs  Vos distributeurs  Les clients (consommateurs)
- Des entreprises concurrentes  Des institutions de certification

- Autres (précisez).....

.....  
.....  
.....

**B. Au sein de votre entreprise :**

- La motivation de votre personnel                       La dynamique de recherche et de développement  
 L'ambition du dirigeant                                       La détention de capacités, ressources voire des compétences stimulant un projet d'innovation

- Autre (précisez).....

.....  
.....

**4) Qui sont les acteurs de l'innovation (qui innove) dans votre entreprise ?**

- Des agents de maitrise                                       L'équipe de projet  
 Des ingénieurs     La Direction

- Autre(précisez) :.....  
.....  
.....

**5) Dans le cadre du projet d'innovation, déléguez-vous un groupe de projet ?**

- Oui     Non

**6) Si, Oui le groupe de projet est il :**

- Interne     Externe

**7) En termes de recherche et développement faites vous recours à :**

- Des laboratoires de recherches :
- interne                                       Des consultants et des contrôleurs techniques                       Des centres de publications (imprimeries, agences de publicités...etc)  
 Externe                                       Des entreprises du même métier que votre entreprise

- Autres.....  
.....  
.....

**8) En termes de recherche et développement vous avez recours à quel type de forme :**

- Collaboration en R&D :      **Contrat de Sous-traitance :**                       Contrat de franchise  
 Contrat de Licence                       En tant que donneur d'ordre  
     En tant que preneur d'ordre

Autre (précisez) :.....

**09) Ce recours (relatif à la question 8) est il :**

- Répétitif
- Occasionnel
- Contrat de long terme
- Contrat de court terme

Autres (précisez) :.....  
.....

**10) Lors de l'introduction des innovations ,votre entreprise mesure t'elle l'impact de cette dernière sur le consommateur et la société en général :**

- Oui une integration amont
- Non
- Oui une integration aval

**11) Si oui , quels sont les enjeux relatifs :**

- nutritionnels
- écologiques
- économiques
- sociétales
- Autres.....  
.....  
.....

**12) Quels sont les moyens, mises en place ( relatif à la question 11) :**

.....  
.....  
.....

**13) Votre entreprise recupere t'elle l'emballage de ses produits pour une réutilisation ?**

- Oui
- Non

**14) Considérez vous vos produits de qualité ?**

- Oui
- Non

**15) Si oui, comment justifiez vous cela ?**

- Suite à une enquête de satisfaction
- Volume des ventes
- Investissement technologique

Autres(précisez) :.....  
.....  
.....

**16) Quels sont les normes dont votre entreprise dispose :**

- ISO 26000
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 22000
- OHSAS 18001
- SA 8000
- Autre .....

**17) Qu'est ce que l'innovation responsable pour vous ?.....**

.....  
.....  
.....

**18) Quels sont les intérêts/raisons de se lancer dans une démarche d'innovation responsable ?**

- fidéliser les clients consommateurs
- Respect des lois et des normes
- responsabilité envers la société
- Attirer des clients /consommateurs
- Obtenir un label
- valoriser notre image
- Valoriser nos produits/services

Autres .....

.....  
.....  
.....

**4-Apprentissage Organisationnel et compétences relationnelles :**

**1) L'apprentissage organisationnel trouve t-il lieu au sein de votre entreprise?**

- Oui
- Non

**2) Si oui, est il lié à :**

- des activités routinières de vos employés
- un développement des qualifications individuelles et collectives
- un développement des connaissances et des compétences
- l'échange d'information et des connaissances
- un partenariat

Autres(précisez) :.....

.....  
.....  
.....

**3) Pour développer vos compétences avez-vous recours à :**

- A des projets de coopération en R&D
- A des rencontres professionnelles
- A un partage de connaissances

Autres(précisez).....

.....  
.....  
.....

4) Avez-vous accepté des apprentis voire des stagiaires au sein de votre entreprise ?

- Oui  Non

5) Enoncez quelques unes des raisons de votre acceptation ou refus :.....

.....  
.....  
.....

### III- Relations Entreprise –Territoire :

#### 1. Les Relations interentreprises:

1) Dans le cadre de votre activité entretenez vous des relations avec d'autres entreprises ?

- Oui  Non

2) Si Oui, ces entreprises sont t'elles localisées :

- sur le territoire de Bejaia  sur le territoire régional/national  A l'étranger

3) Si vous entretenez des relations avec des entreprises de votre territoire, quelle est la nature de ces relations :

- Sous-traitance  Octroi de licence  Distribution  Approvisionnement  Formation commune

- Projet de recherche  Joint-venture  Entraide  Mise en commun de moyens  Franchise

- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

4) Pour quelle(s)raison(s) entretenez vous ces relations ?

- Sa notoriété  Recherche d'une plus grande flexibilité  Ses moyens techniques  Son savoir faire  Absence de compétences internes  
 Sa proximité géographique  Accès à de nouveaux marchés  Développement du secteur  Ses prix  La complémentarité de ses compétences  
 Réduction des coûts

- Autres :.....  
.....

**5) En ce qui concerne ces relations (relative à la question2):**

- Sont-elles des relations :
- |                                      |                                   |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Occasionnelles | <input type="radio"/> Répétitives | <input type="radio"/> De court terme | <input type="radio"/> De long terme |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
- Les délais sont ils respectés :
- Oui  Non
- Les formalités administratives ont elles été facilitées par les intitutions publiques :
- Oui  Non
- Autres (expliquez) :.....  
.....  
.....

**6) Quel(s) est/sont le(s) résultat(s) de vos relations ?;**

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="radio"/> Création d'un nouveau produit et /ou procédé       | <input type="radio"/> Augmentation du chiffre d'affaire | <input type="radio"/> Création de logiciel     | <input type="radio"/> Acquisition de nouvelles compétences |
| <input type="radio"/> Développement des connaissances et des compétences | <input type="radio"/> Création d'emploi au niveau local | <input type="radio"/> Développement du secteur | <input type="radio"/> Accroissement des parts de marchés   |
- Autres :.....  
.....

**7) Si votre réponse est Non (relative à la question 1) quels sont les facteurs qui bloquent ces relations ?**

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="radio"/> Lourdeur des démarches et formalités administratives | <input type="radio"/> Comportement opportuniste de certaines entreprises     | <input type="radio"/> Faible Utilisation de la capacité de production | <input type="radio"/> Marché parallèle (du secteur informel) |
| <input type="radio"/> Concurrence déloyale (dans le secteur formel)        | <input type="radio"/> Leur difficulté à maîtriser les nouvelles technologies | <input type="radio"/> Opportunisme et manque de transparence          | <input type="radio"/> Manque d'informations                  |
- Autres :.....  
.....  
.....

**8) Votre entreprise soustraite t-elle une partie de son produit ?**

- Oui  Non

**9) Si, oui, le(s) sous-traitant(s)est (sont) il(s) :**

- Du territoire de la wilaya de localisation
- Du territoire National
- Du territoire étranger

**10) L’approvisionnement en matières premières est t’il d’origine :(veuillez numéroté de 1 à 3) :**

- Locale
- Nationale
- étrangere
- Pourquoi :.....  
.....  
.....  
.....

**2- Les Relations : l’Entreprise-Autres Variables Territoriales :**

**2-1-Les Relations de l’Entreprise –Organisme Financiers**

**11) Entretenez vous des relations avec des organismes financiers suivants :**

- **Banques :**  Oui  Non
- **Etablissements financiers :**  Oui  Non

**12) Si votre réponse est oui( relatif à la question 12) :**

- |  |   |
|--|---|
| <p>✓ <b>Les organismes financiers ont-ils participé au financement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> d’une stratégie d’expansion</li> <li><input type="radio"/> Un projet de développement</li> <li><input type="radio"/> Un partenariat</li> </ul> | <p>✓ <b>Avez-vous envisagez des projets d’investissements avec les organismes financiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> liés à votre propre activité</li> <li><input type="radio"/> à d’autres activités</li> </ul> |
|--|---|

**2-2-Les Relations Entreprise –collectivités territoriales**

**13) Entretenez vous des relations avec :**

- L’APC
- La Daira
- La Wilaya

**14) Dans votre fonctionnement avez-vous rencontré des problèmes liés :**

- À l’extension de votre entreprise
- A des formalités administratives
- Autres (precisez) :.....  
.....  
.....

**2-3-Les Relations de l'Entreprise –institutions et administrations publiques :**

**15) Entretenez vous des relations avec les institutions et les administrations publiques suivantes :**

- Justice
- Agences foncières
- Hôtel des finances
- CNAS
- Chambre de commerce
- Inspection de travail
- Les agences d'emplois
- Organismes de contrôle technique et de qualité

**16) Si oui ,ces institutions ont-elles participées:**

- à votre insertion dans le territoire de Bejaia
- à vous engager dans des relations avec les autres acteurs du territoire
- à développer des relations de partenariat
- à freiner votre activité par la lourdeur des formalités administratives

Autres (precisez) :.....  
.....  
.....

**17) Avez-vous rencontré des problèmes liés :**

- au coût du foncier
- à l'assainissement : électricité, routes, eau..etc
- Autres :.....  
.....

**2-4-Les Relations de l'Entreprise avec la société :**

**1) Les produits/services sont t'ils suivies après leurs consommations ?**

- Oui
- Non

**2) Votre entreprise s'intéresse t'elle à la société ?**

- Oui
- Non

**3) Si oui, quels sont les produits/services destinés à usage de la société ?**

- Traitement des déchets
- Station d'épuration des eaux usées
- Recyclage des emballages perdus
- Nettoyage des forets/plages
- Mécénats
- Sponsoring
- Construction/rénovation des produits à usage de la société (routes, écoles, mosquée, quartier.....)

Autres(citez ) :.....  
.....  
.....

**4) Quels sont les motivations liées à cet intérêt ?.....**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5) **Comment les relations sont elles encadrées ?**

- L'entreprise dispose d'un service de relation publique
- Le service marketing se charge
- Le service commercial se charge
- Autres (précisez).....  
.....

6) **Votre entreprise entretient t'elle des relations avec les associations locales :**

- Oui
- Non

7) **Considérez vous , votre entreprise une entreprise sociale ?**

- Oui
- Non

- Expliquez.....  
.....  
.....

8) **Le Top Management Et Territoire :**

1) **Quelle est votre perception du territoire :**

- un facteur de localisation dotant l'entreprise des ressources et des moyens
- un enjeu stratégique dans le développement des relations tant de collaboration , de cooperation que de partenariat
- Autres :.....  
.....  
.....

2) **Comment le manager encadre t'il les relations de l'entreprise avec les acteurs de son territoire :**

- En améliorant les relations avec des clients
- En recrutant la main d'oeuvre locale
- En s'approvisionnant de la matière première locale
- En développant des relations avec des fournisseurs locaux
- En participant à des projets territoriaux (construction des routes, écoles, centre de formations....)
- En organisant des Mécénats (voire sponsoring)
- En respectant les règles et les normes émises par les institutions
- En participant à des actions de protection de l'environnement
- Autres :.....  
.....  
.....

**3) Entretenez vous des relations avec :**

- Des directeurs de banques
- Directeurs de certaines agences foncières
- Directeur de la chambre de commerce
- Cadres, PDG Responsables ...etc des autres entreprises de votre territoire
- De certains directeurs des administrations publiques
- Autres : .....

**4) Si Oui, vos relations sont elles orientées pour :**

- Trouver des informations sur des opportunités d'affaires
- Echanger des informations sur les méthodes de gestion
- Vous faire connaître dans le monde des affaires
- Partager des expériences de bonne gestion
- Developper des projets sociétaux
- Autres : .....

**5) Avez-vous été un impulser d'un projet territorial :**

- Oui
- Non

**6) Si votre réponse est non pourquoi :**

.....  
.....  
.....

**8) Appartenez-vous à l'une des associations suivantes :**

- Association générale des entrepreneurs algériens
- Association des investisseurs algériens
- Forums des chefs d'entreprises FCE
- Association ou club(s) sportif(s)

Autres :.....  
.....

**9) Envisagez-vous d'adopter La RSE dans votre management ?**

Oui

Non

**Si Oui quelles sont vos motivations ?;**

.....  
.....  
.....  
.....

*En vous remerciant pour votre contribution  
Recevez nos sincères salutations*

**Annexe 02 : Répartition de Population dans la wilaya de Bejaia par Commune /Daira**  
**(arrêtée au 31.12.2015)**

Commune	Population fin de 2015	Le taux 2008-1998 AAM %	L'évolution pop2008-1998	RGPH 2008	RGPH 1998
Bejaia	187065	1.71	27793	177988	150195
Oued Ghir	20335	2.09	3618	19346	15728
<b>Total daïra</b>	<b>207400</b>	<b>1.75</b>	<b>31411</b>	<b>197334</b>	<b>165923</b>
amizour	39475	0.94	3346	37563	34217
Feraoun	16275	-0.05	-81	15482	15563
semaoun	14310	0.34	459	13616	13157
Beni jalil	8190	-1.41	-1188	7795	8983
<b>Total daïra</b>	<b>78250</b>	<b>0.35</b>	<b>2536</b>	<b>74456</b>	<b>71920</b>
Timezrit	27170	1.45	3461	25853	22392
<b>Total daïra</b>	<b>27170</b>	<b>1.45</b>	<b>3461</b>	<b>25853</b>	<b>22392</b>
Souk el tenine	14760	1.79	2283	14045	11762
Malbou	11975	1.33	1406	11396	9990
timridjth	8845	-0.49	-425	8413	8838
<b>Total daïra</b>	<b>35580</b>	<b>1.02</b>	<b>3264</b>	<b>33854</b>	<b>30590</b>
Tichy	17390	1.43	2197	16546	14349
Tala hamza	12260	1.31	1423	11675	10252
boukhelifa	9210	-0.82	-752	8766	9518
<b>Total daïra</b>	<b>38865</b>	<b>0.81</b>	<b>2868</b>	<b>36987</b>	<b>34119</b>
Ighil ali	10010	-1.01	-1020	9526	10546
Ait r'zine	15305	-0.04	-56	14563	14619
<b>Total daïra</b>	<b>25315</b>	<b>0.44</b>	<b>-1.076</b>	<b>24089</b>	<b>25165</b>
Darguina	14870	0.71	972	14146	13174
Taskriout	16960	0.98	1506	16142	14636
Ait smail	12380	0.98	1094	11783	10689
<b>Total daïra</b>	<b>44210</b>	<b>0.89</b>	<b>3572</b>	<b>42071</b>	<b>38499</b>
Aokas	16805	0.99	1495	15990	14495
Tizin' berber	13270	-0.27	-340	12624	12964
<b>Total daïra</b>	<b>30075</b>	<b>0.41</b>	<b>1155</b>	<b>28614</b>	<b>27459</b>
Adekar	13735	-0.32	-427	13068	13495
Taourirt ighil	6990	-0.62	-430	6653	7083
Bni ksila	4605	-0.45	-201	4385	4586
<b>Total daïra</b>	<b>25330</b>	<b>-0.43</b>	<b>-1058</b>	<b>24106</b>	<b>25164</b>
Akbou	56000	1.74	8428	53282	44854
Chellata	10270	0.13	122	9770	9648
tamokra	4220	-2.48	-1.145	4015	5116
Ighram	13015	-1.01	-1.324	12387	13711
<b>Total daïra</b>	<b>83505</b>	<b>0.80</b>	<b>6081</b>	<b>79454</b>	<b>73373</b>

Commune	Pop fin 2015	Taux AAM% 2008-1998	2008-1998 évolutions pop	RGPH 2008	RGPH1998
seddouk	21620	0.76	1508	20572	19064
M'cinsa	8345	-0.63	-521	7941	8462
Amlou	9040	-0.58	-514	8602	9116
bouhamza	9590	-1.72	-1723	9123	10846
<b>Total daïra</b>	<b>48595</b>	<b>-0.27</b>	<b>-1250</b>	<b>46238</b>	<b>47488</b>
Tazmelt	30365	1.07	2917	28891	25974
Beni melikeche	8930	-1.26	-1146	8497	9643
Boujalil	12070	-0.79	-944	11486	12430
<b>Total daïra</b>	<b>51365</b>	<b>0.17</b>	<b>827</b>	<b>48874</b>	<b>48047</b>
Chemini	16055	-0.09	-137	15274	15411
Souk oufela	9385	-0.90	-846	8930	9776
Tibane	5320	-0.59	-308	5060	5368
akfadou	7730	-0.19	-145	7358	7503
<b>Total daïra</b>	<b>38490</b>	<b>-0.38</b>	<b>-1436</b>	<b>36622</b>	<b>38058</b>
barbacha	17760	-0.84	-1490	16900	18390
Kendiria	5635	-2.18	-1323	5364	3687
<b>Total daïra</b>	<b>23395</b>	<b>-1.18</b>	<b>-2813</b>	<b>22264</b>	<b>25077</b>
Ozellaguene	23875	0.53	1172	22719	21547
<b>Total daïra</b>	<b>23875</b>	<b>0.53</b>	<b>1172</b>	<b>22719</b>	<b>21547</b>
Sidi aïch	14480	1.93	2402	13775	11373
T'inbdar	16115	-0.45	-268	5815	6083
Tifra	8830	-0.17	-148	8399	8547
Sidi ayad	5690	0.68	356	5416	5060
El flay	6760	-0.29	-187	6433	6620
<b>Total daïra</b>	<b>41875</b>	<b>0.56</b>	<b>2155</b>	<b>39838</b>	<b>37683</b>
Alkseur	31365	1.05	2957	29843	26886
f.el mathen	12430	-0.14	-170	11825	11995
Toudja	10330	-0.81	-832	9827	10659
<b>Total daïra</b>	<b>54125</b>	<b>0.39</b>	<b>1955</b>	<b>51495</b>	<b>49540</b>
Kherrata	36865	1.00	3334	35077	31743
Draa el kaid	30710	0.46	1322	29222	27900
<b>Total daïra</b>	<b>67575</b>	<b>0.75</b>	<b>4656</b>	<b>64299</b>	<b>59643</b>
Beni maouche	14105	-1.22	-1745	13412	15157
<b>Total daïra</b>	<b>14105</b>	<b>-1.22</b>	<b>-1745</b>	<b>13412</b>	<b>15157</b>
<b>Total wilaya</b>	<b>959100</b>	<b>0.63</b>	<b>55735</b>	<b>912579</b>	<b>856844</b>

Source : les résultats desRGPH19998 et 2008, de Bejaïa source : DPSB

<b>Annexe N° 3: Secteur d'activité et statut juridique</b>							
		<b>Statut juridique</b>					<b>Total</b>
		<b>SPA</b>	<b>SARL</b>	<b>EURL</b>	<b>SNC</b>	<b>ETS</b>	
Le secteur d'activité	Agroalimentaire	5	17	1	1	1	<b>25</b>
	Transformation	1	2	0	0	0	<b>3</b>
	logistique transport	1	1	0	0	0	<b>2</b>
	import export	0	6	1	0	0	<b>7</b>
	Imprimerie	0	3	0	0	0	<b>3</b>
	mécanique et sous-traitante industrielle	0	0	0	0	1	<b>1</b>
	biens et équipements	0	2	1	0	0	<b>3</b>
	Caoutchouc et plastique	0	6	0	1	0	<b>7</b>
	Chimie, cosmétique et hygiène	0	2	0	0	0	<b>2</b>
	Bâtiment et construction	2	3	2	1	0	<b>8</b>
	Agriculture	1	0	0	0	0	<b>1</b>
	Métallurgie	0	2	0	0	0	<b>2</b>
	logistique, manutention et stockage	1	1	0	0	2	<b>4</b>
	pétrole et gaz	0	0	0	0	1	<b>1</b>
	industrie automobile	0	1	0	0	0	<b>1</b>
	Services	0	0	0	0	1	<b>1</b>
	<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

**Source** : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

<b>Annexe N° 4 : La branche d'activités des entreprises enquêtées</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Lait et dérivés	7	9,9
Fabrication et transformation carton	10	14,1
Produits de beauté	1	1,4
Outillage	1	1,4
Produits électriques	1	1,4
Stockage et entreposage	1	1,4
Logistique transport	2	2,8
Boissons	8	11,3
Conserverie	1	1,4
Produits agricoles	2	2,8
Tréfilerie	1	1,4
Bouton	1	1,4
Mortier	1	1,4
Emballages alimentaires	2	2,8
Matériel frigorifique et équipement	4	5,6
Produits céréaliers et leurs dérivés	5	7,0
Imprimerie industrielle	3	4,2
Transformation de fruits	1	1,4
Rayonnage	2	2,8
Lubrifiants et huiles pour véhicules	1	1,4
Chocolaterie biscuiterie	2	2,8
Couverture et toiture	3	4,2
Céramique	3	4,2
Fabrication de cycles et motocycles	1	1,4
Machines industrielles	1	1,4
Béton et agglomérés	2	2,8
Pièces de rechange	1	1,4
Détergents	1	1,4
Hôtellerie et restauration	1	1,4
Recyclage du plastique (traitement des déchets)	1	1,4
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°5 : Le lieu immédiat de localisation des entreprises enquêtées

	Effectifs	Pourcentage
Zone Industrielle Bejaia	8	11,3
ZAC Taharacht	15	21,1
ZIC Elkseur	7	9,9
Zone d'activité Elkseur	3	4,2
Zone d'activité Bejaia	2	2,8
Terrain prive	26	36,6
Zone urbaine	2	2,8
Zac ahrik	1	1,4
ZAC oued Ghir	2	2,8
Zone arrière port	4	5,6
ZAC Helouane	1	1,4
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°6 : Choix de localisation

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%
Proximité des clients et des fournisseurs * localisation	33	46,5%	38	53,5%	71	100,0%
Disponibilité du réseau de transport * localisation	28	39,4%	43	60,6%	71	100,0%
Contrainte * localisation	22	31,0%	49	69,0%	71	100,0%
Autres raisons * localisation	9	12,7%	62	87,3%	71	100,0%

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°7 : Historique de l'entreprise

	Effectifs	%	%
Nouvelle création	50	70,4	70,4
Reprise	12	16,9	87,3
Délocalisation	1	1,4	88,7
filiale d'un groupe	7	9,9	98,6
Autre	1	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	/

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°8: Profil du répondant \* niveau d`instruction \* âge du répondant**

Niveau d`instruction la fonction	Niveau d`instruction			Age (Années)				
	Supérieur	Formation professionnelle	Secondaire	20-30	30-40	40-50	50-60	60 et plus
<b>Patron (propriétaire)</b>	11	4	4	0	4	5	7	3
<b>Le dirigeant</b>	19	3	1	3	9	9	2	0
<b>DAF</b>	1			0	0	0	1	
<b>DRH</b>	12	1	0	0	6	3	2	2
<b>Manager</b>	13	2	0	3	9	3	0	0

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°9 : Mode de gestion selon la taille**

	<b>Très petite taille</b>	<b>Petite taille</b>	<b>Moyenne taille</b>	<b>Grande taille</b>
Patron	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>
Patron avec les membres de la famille	<b>50%</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
Patron en collaboration avec des personnes recrutées	<b>16%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>
Les personnes recrutées	/	/	/	<b>23%</b>
Le conseil d`administration	/	/	<b>7%</b>	<b>15%</b>

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 10 : La planification et /ou démarche de fixation des objectifs \* formalisation de la planification \* taille de l'entreprise selon son effectif global**

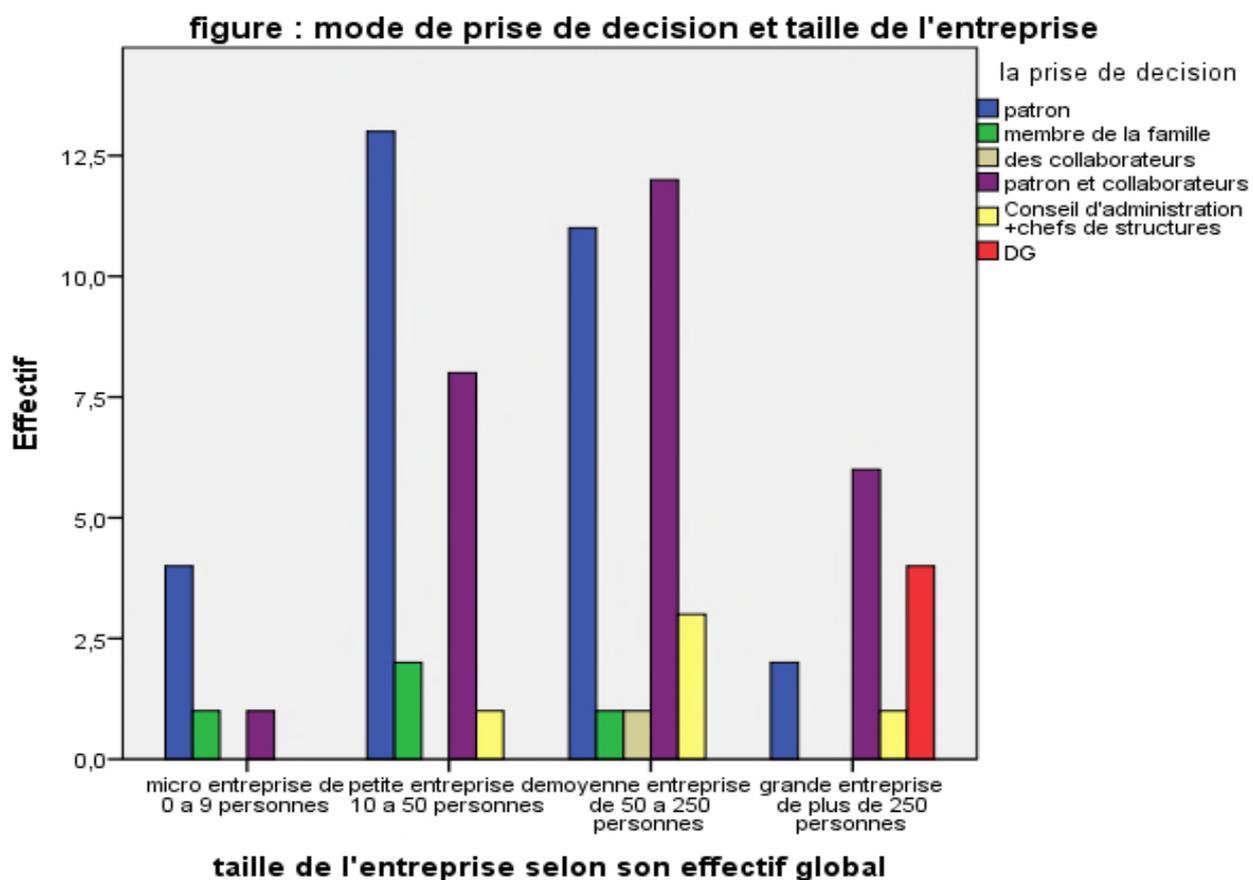
<b>Effectif</b>					
<b>taille de l'entreprise selon son effectif global</b>			<b>formalisation de la planification</b>		<b>Total</b>
			Oui	non	
micro entreprise de 0 a 9 personnes	la planification et /ou démarche de fixation des objectifs	Oui	1	5	6
	Total		1	5	6
petite entreprise de 10 a 50 personnes	la planification et /ou démarche de fixation des objectifs	Oui	14	9	23
		Non	0	1	1
	Total		14	10	24
moyenne entreprise de 50 a 250 personnes	la planification et /ou démarche de fixation des objectifs	Oui	18	8	26
		Non	0	2	2
	Total		18	10	28
grande entreprise de plus de 250 personnes	la planification et /ou démarche de fixation des objectifs	Oui	11	2	13
	Total		11	2	13
Total	la planification et /ou démarche de fixation des objectifs	Oui	44	24	68
		Non	0	3	3
	Total		44	27	71

**Source** : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

<b>Annexe N° 11 : Tableau croisé : fixation des objectifs * compréhension des objectifs * taille de l'entreprise selon son effectif global</b>					
Effectif					
taille de l'entreprise selon son effectif global			compréhension des objectifs		Total
			Oui	non	
micro entreprise de 0 a 9 personnes	fixation des objectifs	compétence du patron	2	3	5
		la direction	0	1	1
	Total		2	4	6
petite entreprise de 10 a 50 personnes	fixation des objectifs	compétence du patron	13	3	16
		la direction	5	2	7
	Département		1	0	1
Total		19	5	24	
moyenne entreprise de 50 a 250 personnes	fixation des objectifs	compétence du patron	8	1	9
		la direction	13	2	15
	CA		4	0	4
Total		25	3	28	
grande entreprise de plus de 250 personnes	fixation des objectifs	compétence du patron	1		1
		la direction	9		9
	CA		3		3
Total		13		13	
Total	fixation des objectifs	compétence du patron	24	7	31
		la direction	27	5	32
		CA	7	0	7
	Département		1	0	1
Total		59	12	71	

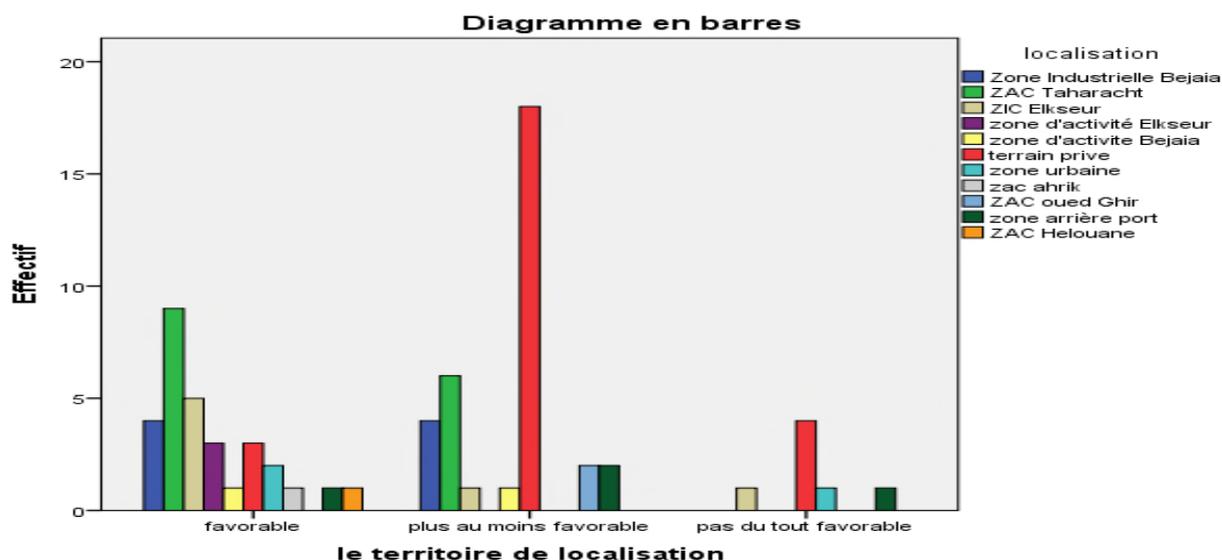
**Source** : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

## Annexe N° 12 : La prise de décision dans les entreprises selon la taille



Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°13 : l'influence du territoire immédiat de localisation dans la réalisation des objectifs



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°14 : l'existence des pratiques dédiées à la veille stratégique dans les entreprises enquêtées

	Effectifs	%	% cumulé
Oui	26	36,6	36,6
pas de veille mais d'un système d'information	45	63,4	100,0
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°15: Type de veille introduite au sein des entreprises de notre échantillon et son rôle

Type de veille et son rôle	Fréquence	%
Type de veille		
Concurrentielle	54	76.1
Commerciale	57	80.3
Technologique	25	35.2
Politique /légale	17	23.9
Sociétale	8	11.3
<b>Objectifs poursuivis par la traque</b>		
Fixation des objectifs	36	50.7
Amélioration des produits /procédés	34	47.9
Collaboration	7	9.9
Anticiper les risques	33	46.5
Saisir les opportunités	30	42.3

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°16 : Croisement entre les personnes chargées de la traque de l'information et la nature de l'information traquée**

Les personnes chargées de la traque La nature de la traque	Interne	Externe	Interne + externe
	%	%	%
<b>Information formelle</b>			
Sources virtuelles	63.38	<b>5.63</b>	11.26
Medias traditionnels	25.35	<b>5.63</b>	14.08
Banques de données	18.30	/	5.63
<b>Information informelle</b>			
Salons professionnels	50.70	<b>5.63</b>	7.04
Réseaux d'expertise	21.12	<b>2.81</b>	8.45
Réseau d'information	50.71	<b>4.22</b>	4.22

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°17 : Le rôle des TIC dans la gestion des informations**

Le rôle	Fréquence	Pourcentage
Transmission rapide de l'information	50	70.4
Maitrise de l'information	36	50.7
Partage de l'information	30	42.3
Un moyen de négociation	19	26.8
Un outil de communication avec les partenaires	35	49.3

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°18 : Les sources de recrutement des entreprises enquêtées**

La nature de la source	Effectif	%
interne très important	3	4,2
externe plus important	13	18,3
externe plus au moins important	3	4,2
interne et externe	52	73,2
Total	71	100,0

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°19 : Le territoire de recrutement**

	Effectifs	%
Le Territoire local	38	53,5
les deux	33	46,5
Total	71	100,0

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°20 : Les raisons du recours des entreprises au territoire de Bejaia pour recruter**

les raison du choix de la main d'œuvre locale	<b>plus de 50% dans la commune de localisation</b>	<b>moins de 50% de la commune de localisation</b>	<b>plus de 50% des communes environnantes</b>
<b>MOD abondante</b>	33.80	2.81	0
<b>MOD Qualifié</b>	69.01	2.81	2.81
<b>Minimiser les coûts de recrutement</b>	43.66	0	0

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°21 : L'importance du recrutement local**

	Effectifs	%
esprit d'équipe	46	64,8
Bénéficier des compétences et des savoirs faire locaux	30	42.3
Développer la culture d'entreprise	25	35.2
Développer l'image	23	34.4

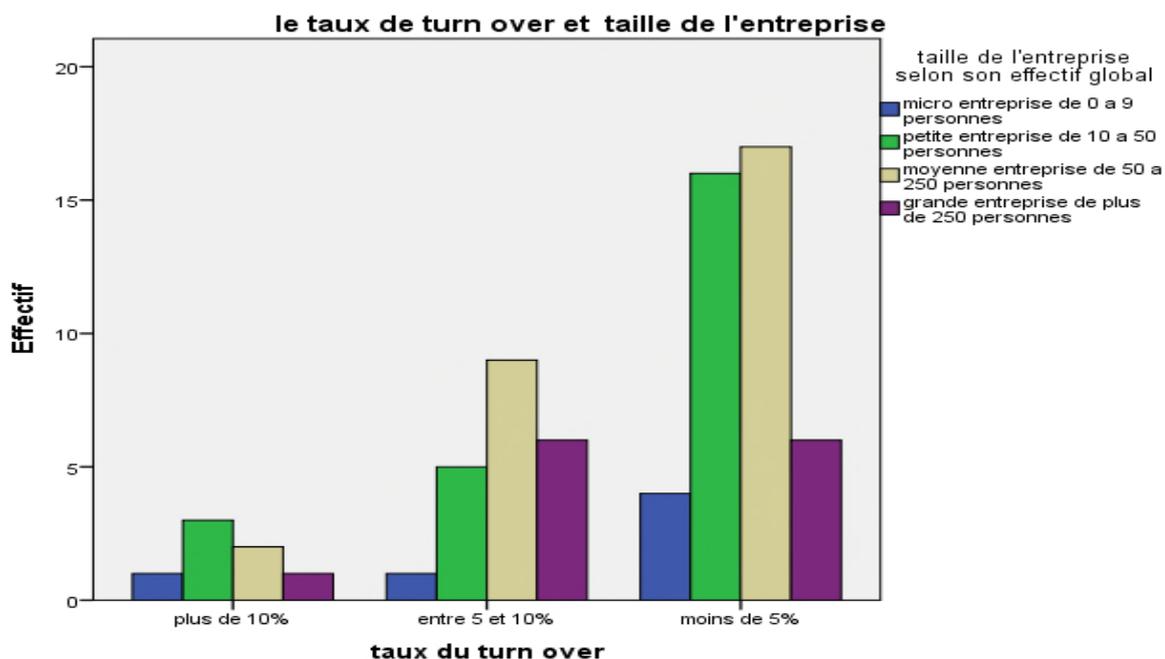
Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°22 : Croisement entre la prédominance du contrat et la taille de l'entreprise**

<b>Nature du contrat</b>	<b>Micro entreprise</b>	<b>Petite entreprise</b>	<b>Moyenne entreprise</b>	<b>Grande entreprise</b>
Nombre CDD important	3	6	12	0
nombre CDI important	3	18	16	13
Total	6	24	28	13

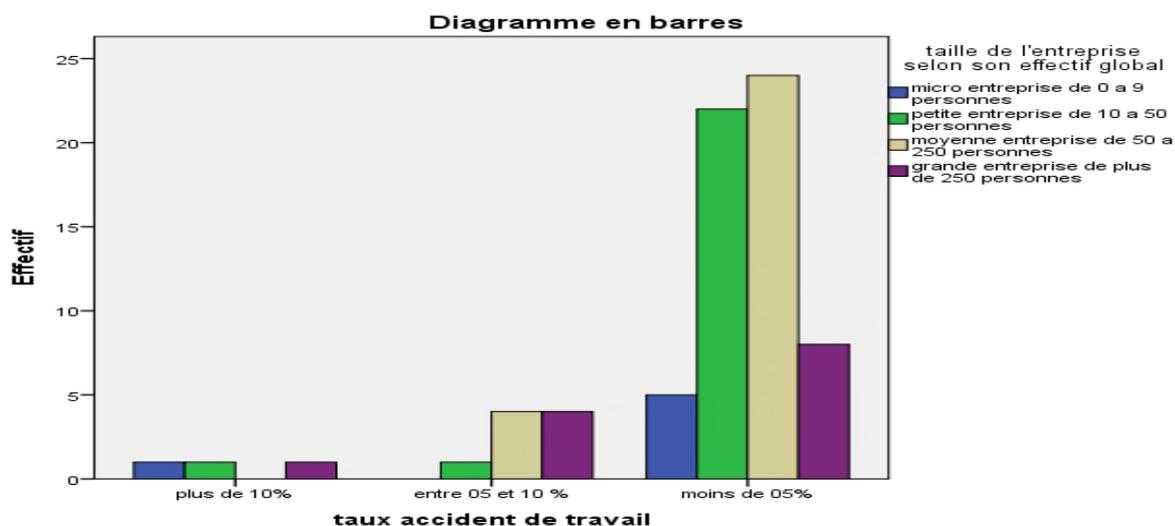
Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°23 : Le taux de Turn over selon la taille



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°24: Taux des accidents de travail selon la taille



Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°25 : L'existence d'une politique de formation dans les entreprises enquêtées**

	<b>Oui</b>		<b>Non</b>	
	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
La politique de formation	65	<b>91.5</b>	6	8.5

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 26 : Les acteurs de l'innovation**

<b>Les réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
La direction	57	<b>80.3</b>
Les agents de maîtrise	24	<b>33.8</b>
Les ingénieurs	13	<b>18.3</b>
L'équipe de projet	16	<b>22.5</b>

**Source :** réalisé par nos soins a partir du logiciel SPSS

**Annexe N°27 : Les facteurs internes déclenchant l'innovation dans les entreprises enquêtées**

<b>Les facteurs internes</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
L'ambition du dirigeant	<b>51</b>	<b>71.8</b>
La motivation du personnel	<b>35</b>	<b>49.3</b>
La dynamique de recherche et développement	<b>22</b>	<b>31</b>
La détention des capacités, voire des compétences, stimulant un projet d'innovation	<b>19</b>	<b>26.8</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 28: Les facteurs territoriaux déclenchant l'innovation**

<b>Les facteurs externes</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Les clients	57	<b>80.3</b>
Les fournisseurs	22	<b>31</b>
Des distributeurs	19	<b>26.8</b>
Des entreprises concurrentes	46	<b>64.8</b>
institutions de certification	7	<b>9.9</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°29 : mesure de l'impact de l'innovation sur le consommateur**

	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui par une intégration amont	16	22,5
Oui par une intégration aval	12	16,9
Oui les deux intégrations	15	21,1
Non	28	39,4

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°30 : Les raisons de la qualité du produit**

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
enquête de satisfaction	43	60,6
Investissement technologique	27	38
Volume des ventes	44	62
Autres	4	5,6
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 31 : Les relations interentreprises en fonction de la taille et du type de territoire**

Le territoire La taille	Local		Régional/ National		Etranger	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Micro entreprise	6	<b>9.09</b>	3	<b>5.45</b>	2	<b>5.26</b>
Petite entreprise	22	<b>33.33</b>	17	<b>30.90</b>	10	<b>26.31</b>
Moyenne entreprise	25	<b>37.87</b>	22	<b>40</b>	14	<b>36.84</b>
Grande entreprise	13	<b>19.69</b>	13	<b>23.63</b>	12	<b>31.57</b>
Total	66	<b>92.95</b>	55	<b>77.46</b>	38	<b>53.52</b>

Source : réalisé par nos soins à parti du logiciel SPSS

**Annexe N°32 : L'origine de la matière première et des composants du produit**

<b>Origine de la matière premières / une partie du produit</b>	<b>Matière première</b>		<b>Une partie du produit</b>	
	Fréquences	%	Fréquence	%
Locale	39	<b>54.9</b>	13	<b>18.3</b>
régionale et nationale	48	<b>67.6</b>	3	<b>4.2</b>
Etrangère	57	<b>80.3</b>	11	<b>15.5</b>

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 33 : Le respect des délais d'engagement**

	Effectifs	%
Oui	58	81,7
Non	8	11,3
non concernée	5	7,0

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°34 : La nature des formalités administratives dans les relations interentreprises**

	Effectifs	%
Oui	25	35,2
Non	41	57,7
pas de réponse	5	7,0
Total	71	100,0

**Source :** élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°35 : Les relations avec les organismes financiers et type de coopération avec les banques**

<b>Financement des organismes financiers</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Une stratégie d'expansion		
Un projet de développement	23	<b>32.4</b>
Partenariat	32	<b>45.1</b>
<b>Coopération avec les banques</b>	6	<b>8.5</b>
Dans la propre activité de l'entreprise (1)		
À d'autres activités (2)	23	<b>32.4</b>
Les deux (1)+(2)	32	<b>45.1</b>
Pas de réponse	6	<b>8.5</b>
<b>Financement des organismes financiers</b>	23	<b>32.4</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N° 36:** Les relations entreprise-collectivité territoriale \* problème rencontrés dans le fonctionnement

		problème rencontrés dans le fonctionnement				Total
		liés a l'extension de l'entreprise (1)	liés aux formalités administratives( 2)	(1)+(2)	pas de réponse	
les relations entreprise-collectivité territoriale	oui avec certaines	5	9	3	7	24
	oui avec l'ensemble	9	10	8	5	32
	non	4	6	2	3	15
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>71</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

**Annexe N°37 : Localisation \* problèmes rencontrés dans le fonctionnement**

	problèmes rencontrés dans le fonctionnement				Total
	lies à l'extension de l'entreprise (A)	lies aux formalités administratives (B)	A+B	pas de réponse	
Zone Industrielle Bejaia	5	2	1	0	8
ZAC Taharacht	2	2	3	8	15
ZIC Elkseur	2	1	2	2	7
zone d'activité Elkseur	1	2	0	0	3
zone d'activite Bejaia	0	1	0	1	2
terrain prive	4	12	5	4	25
zone urbaine	1	1	1	0	3
zac ahrik	0	1	0	0	1
ZAC oued Ghir	1	1	0	0	2
zone arrière port	2	1	1	0	4
ZAC Helouane	0	1	0	0	1
Total	18	25	13	15	71

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°38: Les relations avec les institutions et administrations publiques et leur rôle

	Fréquence	Pourcentage
<b>Les relations</b>		
Avec l'ensemble des institutions	22	<b>31</b>
Avec quelques-unes	49	<b>69</b>
<b>Le rôle des institutions et les administrations publiques</b>		
Insertion de l'entreprise dans le territoire	32	<b>45.1</b>
Son engagement dans des relations avec les autres acteurs du territoire	17	<b>23.9</b>
Développement des relations de partenariat	13	<b>18.3</b>
Freinage de l'activité de l'entreprise par la lourdeur des formalités administratives	27	<b>38</b>

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°39 : Problèmes rencontrés avec les institutions et les administrations publiques

	Effectifs	Pourcentage
Coûts du foncier	10	14,1
Assainissement	23	32,4
L'ensemble	10	14,1
pas de réponse	8	11,3
autres	20	28,2

Source : élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°40 : Suivi des produits et services après leur consommation

	Effectifs	Pourcentage
oui les produits sont suivis après leur consommation	46	64,8
non pas de suivi	25	35,2

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

### Annexe N°41 : Les produits à usage de la société

	Fréquence	Pourcentage
<b>Les produits /services à usage de la société</b>		
Recyclage des emballages perdus	<b>22</b>	<b>32.4</b>
Traitement des déchets	<b>17</b>	<b>23.9</b>
Mécénat	<b>25</b>	<b>35.2</b>
Construction et rénovation des produits à usage de la société	<b>25</b>	<b>35.2</b>
Station d'épuration des eaux usées	<b>6</b>	<b>8.5</b>
Nettoyage des forêts et des plages	<b>17</b>	<b>23.9</b>
Sponsoring	<b>38</b>	<b>53.5</b>
Autres	<b>5</b>	<b>7</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

#### Annexe N°42 : les acteurs qui encadrent les relations avec la société

Réponse	Effectifs	%
Service relations publiques	9	12.7
Service marketing	15	21.1
Service commercial	43	60.6
Autres	6	8.5

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

#### Annexe N°43 : relations avec les associations \* entreprise sociale

		Entreprise sociale		Total
		oui	non	
relations avec les associations	Oui	40	11	51
	non	6	14	20
Total		46	25	71

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

#### Annexe N°44 : Perception du territoire par les dirigeants des entreprises

	Effectifs	%
facteur de localisation	20	28,2
enjeu stratégique dans le type des relations	51	71,8
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

#### Annexe N°45: Perception du territoire selon le lieu immédiat de localisation

Perception Localisation <sup>1</sup>	Un facteur de localisation		Un enjeu stratégique	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Le chef-lieu (Bejaia)	6			
Akbou	10	21		
Elkseur	3	5		
Tazmalt	1	1		
Total	20	<b>28.2</b>	51	<b>71.8</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du logiciel SPSS

<sup>1</sup> Nous avons regroupé les entreprises par daïra de localisation. ainsi nous avons dégagé 4 lieux dynamiques ; Bejaia chef-lieu, Elkseur , Akbou et Tazmalt .

### Annexe N°46 : Récapitulatif des modèles

AXE	Dimension	Valeur alpha de Cronbach	Total valeur propre	Inertie
<b>Choix de localisation Et Territoire</b>	<b>D1</b>	0.719	2.603	0.372
	<b>D2</b>	0.402	1.526	0.218
	<b>Moyenne</b>	<b>0.602</b>	<b>2.065</b>	<b>0.295</b>
<b>Planification veille stratégique et décision</b>	<b>D1</b>	0.853	5.870	0.159
	<b>D2</b>	0.671	2.879	0.78
	<b>Moyenne</b>	<b>0.793</b>	<b>4.371</b>	<b>1.18</b>
<b>GRH et importance du territoire</b>	<b>D1</b>	0.855	5.808	0.182
	<b>D2</b>	0.652	2.712	0.085
	<b>Moyenne</b>	<b>0.790</b>	<b>4.260</b>	<b>0.133</b>
<b>Management de l'innovation et territoire</b>	<b>D1</b>	0.714	3.188	0.123
	<b>D2</b>	0.625	2.509	0.096
	<b>Moyenne</b>	<b>0.675</b>	<b>2.848</b>	<b>0.11</b>
<b>Innovation Responsable</b>	<b>D1</b>	0.839	4.881	0.257
	<b>D2</b>	0.598	2.307	0.121
	<b>Moyenne</b>	<b>0.762</b>	<b>3.594</b>	<b>0.189</b>
<b>Relations interentreprises</b>	<b>D1</b>	0.824	4.944	0.159
	<b>D2</b>	0.699	3.093	0.100
	<b>Moyenne</b>	<b>0.776</b>	<b>4.018</b>	<b>0.130</b>
<b>La relation entreprise, société et autres acteurs</b>	<b>D1</b>	0.802	4.367	0.168
	<b>D2</b>	0.627	2.519	0.970
	<b>Moyenne</b>	<b>0.738</b>	<b>3.443</b>	<b>0.132</b>
<b>Top Mangement</b>	<b>D1</b>	0.845	5.326	0.205
	<b>D2</b>	0.566	2.147	0.083
	<b>Moyenne</b>	<b>0.762</b>	<b>3.737</b>	<b>0.144</b>

Source : reproduit par nous même sur la base des résultats obtenus par le traitement SPSS

<b>Annexe N° 47 : Mesures de discrimination axe planification, veille stratégique et la prise de décision</b>			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
formalisation de la planification	,150	,055	,103
fixation des objectifs	,195	,211	,203
avec des clients	,013	,085	,049
avec des fournisseurs	,099	,038	,069
avec des entreprises du même territoire	,112	,034	,073
avec les salariés	,124	,000	,062
avec des entreprises nationales/régionales	,460	,024	,242
très forte influence	,073	,008	,041
forte influence	,073	,019	,046
moyenne influence	,269	,001	,135
faible influence	,004	,013	,008
objectif local : création d'emploi	,098	,126	,112
objectif local: stratégie d'expansion	,169	,017	,093
objectif local: développement du secteur	,125	,164	,144
objectif local: extension des unités de production	,070	,002	,036
objectif local: partenariat	,104	,074	,089
objectif local : développement d'un réseau de relation	,099	,050	,075
objectif local: développement d'un label	,083	,072	,077
Autres	,007	,026	,016
le territoire de localisation	,011	,210	,111
la prise de décision	,298	,148	,223
oui commerciale	,063	,002	,033
oui concurrentielle	,108	,000	,054
oui technologique	,395	,000	,198
oui politique/légale	,179	,200	,189
oui sociétale	,406	,005	,205
amélioration d'un produit /procédés	,122	,003	,062
Collaboration	,311	,041	,176
anticiper les risques	,289	,071	,180
prise de décision	,246	,005	,125
saisir les opportunités	,337	,021	,179
personnes chargées de la traque d'information	,014	,237	,126
transmission rapide de l'information	,056	,081	,069
maitrise de l'information	,091	,251	,171
partage de l'information	,274	,042	,158

un moyen de négociation	,311	,004	,158
un outil de communication avec les partenaires	,032	,538	,285
Total actif	5,870	2,879	4,374
Pourcentage de variance expliquée	15,865	7,780	11,822

Source : réalisé par nous même à partir du traitement SPSS

<b>Annexe N°48 : Mesures de discrimination axe GRH</b>		
	Dimensio n	Dimension
	1	2
le recrutement	,175	,055
main d'œuvre abondante	,003	,014
main d'œuvre qualifiée	,060	,019
pour minimiser les couts de la recherche en recrutement	,049	,124
esprit d'équipe	,029	,001
développer l'image	,195	,019
développer une culture de votre entreprise	,103	,010
bénéficier des compétences et des savoirs faire locaux	,005	,044
la main d'œuvre locale répond elle aux exigences du métier	,011	,418
besoins de la formation	,504	,136
maitriser les nouvelles technologies introduites	,062	,005
augmenter la performance du personnel	,303	,009
acquérir de nouvelles compétences	,420	,001
se conformer à la réglementions	,165	,003
Autres	,025	,100
la gestion du personnel	,345	,063
le domaine administratif	,174	,039
les approvisionnements et la négociation	,294	,004
domaine financier et comptable	,430	,002
hygiène et sécurité au travail	,267	,009
Le domaine des relations extérieures	,303	,144
le management de la qualité	,320	,016
protection de l'environnement et société	,278	,208
autres domaines	,003	,052
les organismes de formation	,601	,352
entreprise locales	,028	,346
nationales régionale	,040	,023
avec des entreprises étrangères	,137	,071
charte de bonne conduite	,035	,001
code de bonne conduite	,042	,030
règlement intérieur	,202	,196
se conformer au code du travail	,202	,196
Total actif	5,808	2,712
Pourcentage de variance expliquée	18,150	8,475

Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

<b>Annexe N° 49 : Mesures de discrimination axe Innovation</b>			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
acquisition d'un nouvel équipement	,106	,026	,066
amélioration du produit /procédés	,128	,009	,068
conception d'un nouveau produit	,145	,055	,100
amélioration des méthodes de gestion	,300	,023	,162
améliorations commerciales	,203	,001	,102
des clients	,021	,020	,021
des fournisseurs	,293	,017	,155
des entreprises concurrentes	,061	,096	,079
des distributeurs	,453	,005	,229
des institutions de certification	,188	,001	,094
motivation du personnel	,106	,149	,128
dynamique de recherche et développement	,258	,082	,170
détention des capacités voire des compétences stimulant un projet d'innovation	,361	,072	,216
ambition du dirigeant	,006	,236	,121
collaboration en R&D	,008	,364	,186
sous -traitance donneur d'ordre	,042	,113	,077
sous traitance preneur d'ordre	,107	,000	,054
contrat de licence	,002	,425	,214
contrat de franchise	,002	,003	,003
des laboratoires de recherche internes	,069	,472	,271
des laboratoires de recherches externes	,059	,046	,052
des consultants et des contrôleurs techniques	,208	,019	,113
des centres de publication	,033	,004	,019
des entreprises du même métier	,001	,002	,002
à des laboratoires internes et externes	,008	,049	,029
durée du recours en termes de recherche et developpement	,018	,219	,118
Total actif	3,188	2,509	2,848
Pourcentage de variance expliquée	12,260	9,649	10,954

Source : réalisé par nous même grâce au logiciel SPSS

<b>Annexe N° 50 : Mesures de discrimination de l'innovation responsable</b>			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
l'impact de l'innovation sur la société	,616	,215	,416
enjeux nutritionnel	,271	,001	,136
enjeux écologiques	,411	,103	,257
enjeux économiques	,326	,162	,244
enjeux sociétaux	,541	,009	,275
récupération de l'emballage	,043	,029	,036
ISO 26000	,256	,397	,326
ISO9001	,248	,035	,142
ISO14001	,199	,526	,362
ISO22000	,259	,037	,148
OHSAS18001	,178	,632	,405
Autres	,001	,025	,013
fidéliser les clients consommateurs	,080	,010	,045
attirer des clients/consommateurs	,136	,018	,077
respect des lois et des normes	,313	,038	,175
obtenir un label	,198	,001	,099
responsabilité envers la société	,367	,059	,213
valoriser l'image	,170	,003	,087
valoriser les produits et services	,267	,009	,138
Total actif	4,881	2,307	3,594
Pourcentage de variance expliquée	25,690	12,14 3	18,916

Source : réalisé par nous même a partir du logiciel SPSS

<b>Annexe N° 51 : Mesures de discrimination liées à l'axe les relations interentreprises locales</b>			
	Dimension		Moyenn e
	1	2	
dans le territoire de localisation	,409	,065	,237
Sous- traitence	,094	,018	,056
Distribution	,132	,303	,217
d'approvisionnement	,225	,048	,137
de mise en commun des moyens	,047	,338	,192
projet de formation commune	,080	,003	,041
projet de recherche	,002	,051	,027
Entraide	,149	,148	,149
Joint-venture	,037	,009	,023
Franchise	,010	,018	,014
Licence	,000	,016	,008
sa notoriété	,152	,000	,076
sa proximité géographique	,175	,007	,091
ses moyens techniques	,037	,271	,154
absence de compétences internes	,098	,437	,268
ses prix	,090	,021	,056
la complémentarité de ses compétences	,288	,059	,173
pour réduire les coûts	,247	,005	,126
accès à de nouveaux marchés	,023	,152	,088
developpement du secteur	,280	,005	,142
recherche d'une plus grande flexibilité	,277	,089	,183
son savoir faire	,048	,000	,024
durée de la relation	,416	,413	,414
création du produit /procédés	,049	,115	,082
augmentation du chiffre d'affaire	,083	,282	,183
acquisition de nouvelles compétences	,386	,104	,245
developpement des connaissances et des compétences	,343	,024	,183
Création d'emploi au niveau local	,227	,007	,117
developpement du secteur	,305	,002	,154
un accoisement des parts de marché	,130	,061	,096
création de logiciel	,103	,022	,063
Total actif	4,944	3,093	4,018
Pourcentage de variance expliquée	15,948	9,978	12,963

Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

<b>Annexe N° 52: Mesures de discrimination des relations avec les autres PP</b>			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
relations entreprise-institutions publiques	,143	,018	,081
insertion de l'entreprise dans le territoire	,024	,349	,186
Engagement de l'entreprise dans des relations avec les autres acteurs du territoire	,144	,023	,083
A freiner votre activité par la lourdeur des formalités administratives	,013	,248	,131
relations organismes financier	,089	,008	,048
stratégie d'expansion	,217	,116	,166
projet de développement	,069	,130	,099
Partenariat	,042	,019	,030
les relations entreprise-collectivité territoriale	,442	,160	,301
problème rencontrés dans le fonctionnement	,021	,416	,219
développer des relations de partenariat	,026	,002	,014
Suivi des produits et services après leur consommation	,150	,008	,079
Traitement des déchets	,164	,210	,187
Recyclage des emballages perdus	,155	,018	,086
Mécénat	,195	,000	,098
Construction /rénovation des produits à usage de la société	,270	,001	,136
Station s'épuration des eaux usées	,152	,304	,228
Nettoyage des forêts/plages	,133	,082	,107
Sponsoring	,264	,078	,171
Autres	,199	,022	,110
Service RP	,189	,080	,134
Le service marketing	,189	,001	,095
Le service commercial	,355	,027	,191
Autres	,000	,000	,000
Relations avec les associations	,385	,122	,253
Entreprise sociale	,336	,076	,206
Total actif	4,367	2,519	3,443
Pourcentage de variance expliquée	16,794	9,690	13,242

Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

<b>Annexe N° 53 : Mesures de discrimination l'intégration du territoire dans la vision stratégique des dirigeants des entreprises de la région de Bejaia</b>			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
perception du territoire	,115	,010	,062
en améliorant ses relations avec les clients	,022	,096	,059
en recrutant la MOD locale	,189	,119	,154
en s'approvisionnant de la MP locale	,075	,017	,046
En développant des relations avec des fournisseurs locaux	,187	,011	,099
en respectant les règles et les normes émises par les institutions	,170	,137	,153
en participant à des projets territoriaux	,437	,004	,221
en organisant des mécénats voire des sponsorings	,574	,015	,295
en participant à des actions de protection de l'environnement	,096	,318	,207
directeur(s) de banque(s)	,409	,036	,222
directeur(s) des agences foncière(s)	,539	,006	,272
directeur de la chambre de commerce	,527	,008	,267
cadres, PDG des autres entreprises	,029	,039	,034
directeur(s) de certaines administration(s) publique(s)	,445	,026	,235
trouver des informations sur des opportunités d'affaire	,041	,100	,071
partage des expériences de bonne gestion	,025	,033	,029
échange des informations sur les méthodes de gestion	,035	,169	,102
se faire connaître dans le monde des affaires	,203	,036	,120
Développement des projets sociétaux et sociaux	,453	,004	,229
un impulser d'un projet territorial	,148	,382	,265
association générale des entrepreneurs algériens	,066	,070	,068
association des investisseurs algériens	,036	,139	,088
forums des chefs d'entreprises	,120	,121	,121
associations ou clubs sportifs	,098	,026	,062
Autres	,003	,188	,095
responsabilités d'ordre sociale, sociétale	,283	,037	,160
Total actif	5,326	2,147	3,737
Pourcentage de variance expliquée	20,486	8,259	14,372

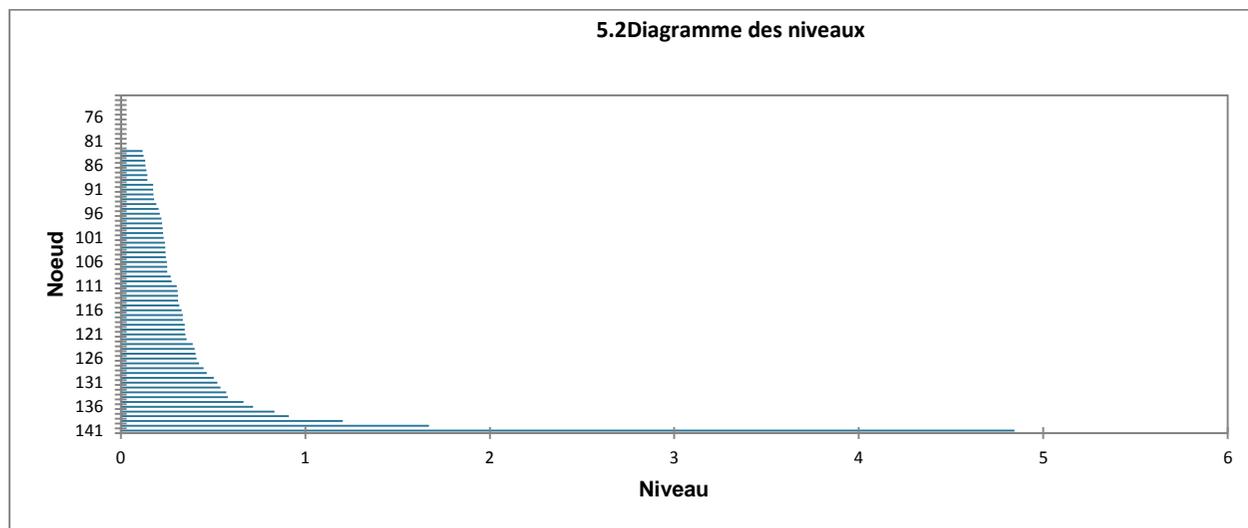
Source : réalisé par nous même à partir du logiciel SPSS

## ANNEXE 5 : Résultats complémentaires de la CAH

### 5.1.Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
q124.2	71	0	71	1,000	2,000	1,915	0,280
q134.2	71	0	71	1,000	2,000	1,887	0,318
q892.2	71	0	71	1,000	2,000	1,732	0,446
q1574.2	71	0	71	1,000	2,000	1,831	0,377
q1774.2	71	0	71	1,000	2,000	1,634	0,485
q1735.4	71	0	71	1,000	2,000	1,704	0,460
q1736.4	71	0	71	1,000	2,000	1,634	0,485
q1821.4	71	0	71	1,000	2,000	1,817	0,390
q1822.4	71	0	71	1,000	2,000	1,634	0,485
q1824.4	71	0	71	1,000	2,000	1,563	0,499
q82.1	71	0	71	1,000	2,000	1,690	0,466
besoins.2	71	0	71	1,000	5,000	2,225	1,256
q1572.2	71	0	71	1,000	2,000	1,746	0,438
q363.2	71	0	71	1,000	2,000	1,732	0,446
q562.2	71	0	71	1,000	2,000	1,338	0,476

## ANNEXE 5 : Résultats complémentaires de la CAH



5.3. Distances entre les barycentres des classes :

	1	2
1	0	2,327
2	2,327	0

5.4. Distances entre les objets centraux :

	1 (Obs46)	2 (Obs31)
1 (Obs46)	0	2,236
2 (Obs31)	2,236	0

## ANNEXE 5 : Résultats complémentaires de la CAH

5.5. Résultats par classe :

Classe	1	2
Objets	39	32
Somme des poids	39	32
Variance intra-classe	3,796	1,877
Distance minimale au barycentre	1,403	0,863
Distance moyenne au barycentre	1,890	1,305
Distance maximale au barycentre	2,566	1,967

## **Table des matières**

## Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Sommaire	VII
<b>Introduction Générale</b>	2
<b>Chapitre 1 : Les Théories de la gouvernance</b>	15
Introduction	16
<b>1.La théorie d’agence au centre des relations de l’entreprise avec les acteurs territoriaux</b>	18
<b>2 .La théorie des parties prenantes</b>	18
2.1. définition et raisons de développement	18
2.1.1. La théorie des PP portait sur le problème de la création de valeur et du commerce	20
2.1.2 Le problème de l’éthique du capitalisme	20
2.1.3. Le problème de la réflexion managériale	21
2.2. L’intérêt de la théorie des parties prenantes pour l’entreprise	22
2.3. Les types de parties prenantes	24
<b>3 .La théorie de la responsabilité sociétale des entreprises</b>	25
3.1. Émergence et définition	26
3.2. L’intégration de la RSE dans le management de l’entreprise	28
3.2.1. L’approche « éthique » héritée du paternalisme du XIXe siècle	28
3.2.2. L’approche stratégique utilitariste (Social Issue Management)	29
3.2.3. L’approche « Business and Society »	29
3.3. Les principes de l’ISO 26000	32
3.3.1. La Redevabilité de l’organisation à l’égard de la Société	36
3.3.2. La Transparence	36
3.3.3. Comportement éthique	36
3.3.4. Reconnaissance de l’intérêt des parties prenantes	37
3.3.5. Respect de la légalité	37
3.3.6. Respect des normes internationales de comportement	38
3.3.7. Respect des droits de l’Homme	38
3.4 .Rôle et importance de la RSE pour l’entreprise	39
<b>4.La gouvernance d’entreprise</b>	40
4.1 Contexte d’évolution de la gouvernance et définition	40
4.2- Rôle du dirigeant dans l’intégration de la variable territoire dans le management de l’entreprise	42
Conclusion	45
<b>Chapitre 2 : Le développement territorial et la gouvernance territoriale</b>	49
Introduction	49
<b>1. Distinction des notions de l’environnement et du territoire pour l’entreprise</b>	50
1.1. L’environnement	50
1.2. Le territoire	51
1.2.1. La définition géographique du territoire	51
1.2.2. la définition économique du territoire	52

1.2.3. la définition systémique du territoire	53
<b>2. Le développement local</b>	55
2.1 Définitions et intérêts	55
2.2. Les mécanismes de la coordination locale	58
2.2.1. Une meilleure collecte et circulation de l'information	59
2.2.2. Le renforcement des logiques d'action collective	59
2.3. Les logiques du développement local	60
2.3.1. Des activités et des actions localisées	60
2.3.2. Valorisation de ressources territoriales	61
2.3.3. L'action collective	62
<b>3. La gouvernance territoriale</b>	62
3.1. Essais de définition	62
3.2. Les composantes de la gouvernance territoriale	64
3.3. Les types de gouvernance territoriale	65
<b>4. La proximité et son rôle dans la dynamique des relations de l'entreprise et territoire pour un développement territorial</b>	67
4.1. La proximité géographique	67
4.2. La proximité organisationnelle	68
4.3. La proximité institutionnelle	68
<b>5. Le développement territorial et le développement local</b>	69
5.1. Les types du développement territorial	69
5.1.1. Le processus d'agglomération	69
5.1.2. Le Processus de Spécialisation	69
5.1.3. Le processus de spécification	70
5.2. Du développement local au développement territorial	73
5.3. Les voies du développement territorial	74
5.3.1. Passer des souverainetés locales à la construction de projet de territoires	75
5.3.2. Promouvoir une ingénierie territoriale	76
5.3.3. Renforcer l'ancrage territorial des activités	76
5.3.4. Innover dans les modes d'intervention	77
Conclusion	79
<b>Chapitre 3 : les pratiques de planification et d'animation des hommes</b>	81
Introduction	81
<b>1. La planification et le système de gestion de l'information</b>	83
1.1. La pratique de la veille stratégique et le mécanisme de collecte d'informations stratégique	84
1.1.1. Définition, caractéristiques et processus de la veille stratégique	85
1.1.2. Les composantes de la veille stratégique	88
1.2. La place des NTIC dans la traque, le traitement et la diffusion des informations	93
1.3. La décision stratégique	94
<b>2. La gestion des ressources humaines</b>	96
2.1. La valorisation des compétences : l'apport de l'approche par les ressources	97
2.2. Les activités d'acquisition, et de développement des RH	99
2-2.1 Les pratiques de recrutement	100
2.2.2 Les pratiques de formation	101

2.2.3. La GRH territoriale	103
A. Le constat des limites des politiques de GRH « intra muros »	103
B. L'attachement des collaborateurs à leur territoire	104
2.3. La place de l'apprentissage dans les activités d'animation des hommes	105
2.3.1. définition et typologies de l'apprentissage organisationnel	105
A. Définition et caractéristiques	105
B. Les typologies de l'apprentissage organisationnel	108
2.4. Les compétences relationnelles	110
Conclusion	112
<b>Chapitre 4: Les pratiques d'innovation et de gestion des interfaces</b>	115
Introduction	115
<b>1. L'innovation : concept vaste et ambiguë</b>	115
<b>2. Les formes de collaboration en termes d'innovation</b>	119
2.1. La recherche et développement interne	119
2.2. La sous- traitance	120
2.3. La prise de participation et de contrôle	120
2.4. L'acquisition de licences	120
2.5. Les accords de coopération	120
<b>3. Vers de nouvelles formes d'innovation</b>	121
3.1. L'innovation responsable	121
3.1.1. Définition de l'innovation responsable	122
3.1.2. La construction de l'innovation responsable	122
3.1.3. Les motivations liées à l'engagement des entreprises dans des innovations responsables	123
3.1.4. Les typologies d'innovation responsable	125
3.1.5. Les freins à l'innovation responsable	126
3.1.6. L'innovation responsable, développement durable et RSE	129
A. L'innovation responsable et développement durable	129
B. L'innovation responsable et RSE	129
3.2. L'innovation sociale	131
3.2.1. Jalon historique sur l'innovation sociale	132
3.2.2. L'innovation sociale et l'innovation technologique	134
3.2.3. Les caractéristiques de l'innovation sociale	135
A. L'innovation sociale centrée sur l'individu	135
B. L'innovation sociale orientée vers le milieu	136
3.2.4. L'innovation sociale en entreprise	138
<b>4. La gestion des interfaces</b>	139
4.1. L'approche du milieu innovateur	139
4.1.1. Le comportement des entreprises envers leur milieu	139
4.2. L'approche par réseaux	135
4.2.1. Les formes de réseaux	142
Conclusion	147
<b>Chapitre 5 : L'entreprise et territoire dans le contexte algérien</b>	150
Introduction	150
<b>1. L'évolution organisationnelle des entreprises publiques : de l'autogestion à la restructuration organique</b>	151
1.1. L'autogestion	151
1.2. La gestion socialiste des entreprises publiques	152
1.3. La restructuration organique et financière des entreprises publiques et développement territorial	153

1.4. L'autonomie de gestion : la forme formelle de privatisation	155
1.5. La privatisation des entreprises publiques	157
<b>2. La dynamique entrepreneuriale en Algérie</b>	160
2.1. Les mesures d'aide au développement de la PME/PMI	161
2.1.1. Les mesures financières de type public en faveur des PME-PMI	161
2.1.2. Les mesures technico -informationnelles	163
2.1.3. Les mesures fiscales	163
<b>3. Les spécificités managériales des PME et la place du territoire</b>	166
3.1. Au niveau de la prise de décision	166
3.2. Le système d'information	166
3.3. La gestion des ressources humaines	167
3.4. Les pratiques d'innovation	168
<b>4. La Dynamique entrepreneuriale dans la région de Bejaia</b>	169
4.1. La situation géographique et caractéristique de la wilaya de Bejaia	170
4.2. L'organisation administrative	170
4.3. Le climat	171
4.4. Les activités économiques dans la wilaya de Bejaia	172
4.4.1. Les activités agricoles	172
4.4.2. Les activités industrielles	173
4.4.3. Les activités de pêche	174
4.4.4. Les activités tertiaires	174
4.5. La population et l'emploi dans la Wilaya de Bejaia	175
4.6. Présentation du tissu économique de la wilaya de Bejaia	175
4.6.1. Le mouvement des petites et moyennes entreprises (PME)	176
4.7. Bilan des dispositifs d'aide à la création d'entreprise dans la wilaya de Bejaia	178
4.7.1. Bilan de dispositif agence national de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ)	178
4.7.2. Bilan de l'Agence National du Développement de l'Investissement (ANDI)	179
4.7.3. Bilan du dispositif Caisse National d'Allocation de chômage	180
Conclusion	181
<b>Chapitre 6 : Méthodologie de l'enquête et analyse descriptive</b>	184
Introduction	184
<b>1. La méthodologie de l'approche terrain</b>	184
1.1. Le déroulement de l'étude	185
1.2. Présentation du questionnaire	185
1.3. Les outils de traitement utilisés	189
1.4. les contraintes et les limites de la recherche	189
<b>2. Présentation de l'échantillon et de ses caractéristiques</b>	190
2.1. Le statut juridique et le secteur d'activité	190
2.2. Répartition de l'échantillon selon la branche d'activité	190
2.3. La taille des entreprises de notre échantillon	191
2.4. Le lieu immédiat de localisation et choix relatifs	191
2.4.1. Le lieu immédiat de localisation des entreprises de notre échantillon	191
2.4.2. Le choix de localisation	192
2.5. Histoire de création	192
2.6. Le Profil du répondant	193
2.7. Le Mode de gestion dans les entreprises de notre échantillon	194

<b>3. Les pratiques managériales</b>	195
3.1. Le processus de finalisation et la dimension territoriale	195
3.1.1. La fixation des objectifs et la prise de décision dans les entreprises enquêtées et rôle du territoire dans la fourniture de l'information	195
3.1.2. Les modalités de prise de décision	196
3.1.3. L'intégration des PP dans l'arrêt des objectifs	197
3.1.4. L'influence des parties prenantes dans la fixation des Objectifs	197
3.1.5. Les objectifs à impact territorial	198
3.1.6. Rôle du territoire comme fournisseur d'information et les systèmes de veilles stratégiques	200
3.1.7. TIC et gestion de l'information	202
3.2. Les pratiques GRH et territoire	202
3.2.1. Le recrutement	202
3.2.2. L'appréciation du climat social	203
3.2.3. Les activités de développement des RH	205
3.3. Les pratiques d'innovation	208
3.3.1. La nature des innovations et les acteurs	208
3.3.2. Les facteurs déclencheurs	210
3.3.3. La portée des relations en termes de R&D	212
3.3.4. L'innovation responsable dans les entreprises enquêtées	213
3.4. L'apprentissage organisationnel et les compétences relationnelles	216
<b>4. Entreprise, territoire et la gestion des interfaces</b>	218
4.1. Les relations interentreprises	219
4.1.1. La nature des relations	220
4.1.2. Les raisons des relations interentreprises locales	220
4.1.3. L'importance de l'approvisionnement et des la sous traitance	221
4.1.4. Impact territorial des relations interentreprises	222
4.1.5. La densité des relations	222
4.2. Les relations avec les organismes financiers	223
4.3. Les relations avec les administrations et institutions publiques	225
4.4. Les entreprises de la région de Bejaia et la société civile	227
4.4.1. Le suivi des produits et des services après leur consommation	227
4.4.2. Les relations avec les associations et l'entreprise sociale	228
<b>5. Le Top management</b>	229
5.1. Perception du territoire	229
5.2. L'encadrement des relations	230
5.3. Les relations personnelles soutenues du gouverneur avec les autres responsables territoriaux	231
5.4. L'orientation des relations des gouverneurs de l'entreprise avec les autres responsables	232
5.5. Les engagements responsables des gouverneurs entre volonté et contrainte	233
Conclusion	236

<b>Chapitre 7: Analyse des variables déterminantes dans l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia</b>	239
Introduction	239
<b>1.Présentation de l'ACM et les principaux résultats obtenus</b>	239
1.1. Présentation de l'ACM	239
1.2.ACM Appliquée pour chaque axe	241
1.2.1. ACM relative aux choix de localisation et territoire	241
1.2.2. ACM liée aux pratiques de la planification, de la veille stratégique et la prise de Décision	244
1.2.3. ACM liée aux pratiques GRH et importance du territoire	246
1.2.4. ACM liée au management de l'innovation et territoire	248
1.2.5.ACM des relations des entreprises de l'échantillon avec les acteurs du territoire	252
1.2.6. ACM liée au TOP Management et Territoire	257
1.3.L'ACM générale liée à l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia	259
<b>2. La CAH</b>	263
2.1. Définition, et intérêts du recours	263
2.2. Résultats de la classification ascendante hiérarchique	265
Conclusion	268
<b>Conclusion générale</b>	270
<b>Bibliographie</b>	280
<b>Annexes</b>	290
<b>Tables des matières</b>	344
<b>Résumé</b>	350

## Résumé

**Mme KASRI BOUDACHE Souad, (2021). Problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia : état des lieux et perspectives. Thèse de doctorat en sciences de gestion .Faculté SECG .Université de Bejaia**

L'objectif de notre travail est de comprendre comment le territoire et ses parties prenantes sont ils intégrés dans le management des entreprises de la région de Bejaia. L'étude s'est basée sur une enquête menée auprès des entreprises du secteur privé, un secteur florissant dans la wilaya de Bejaia. Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse des données moyennant une Analyse Factorielle en Correspondance Multiples (ACM), qui nous a permis dans un premier temps de réduire le nombre de variables et d'en délimiter les plus discriminantes. Une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) a été réalisée dans un second temps, qui nous a aidé à dégager des profils de gouverneurs en fonction de l'intégration du territoire dans leurs pratiques de management.

Les résultats obtenus montrent clairement que les parties prenantes sont intégrées dans le management des entreprises, et que cette intégration est appuyée par le rôle du gouverneur dans l'encadrement des ces relations avec les parties prenantes du territoire. Cette intégration s'est introduite par le développement des relations avec les acteurs du territoire. Relations basées sur le partenariat et la coopération, et l'imbrication des entreprises dans des réseaux de relations.

L'insertion des entreprises dans le territoire de Bejaia s'est traduite aussi par leurs investissements dans des engagements responsables au profit des parties prenantes du territoire et donc au profit du développement local et territorial.

**Mots clés :** parties-prenantes, management des entreprises, territoire, Bejaia.

## Abstract

**Mrs. Souad KASRI BOUDACHE , (2021).The integration problem of the territory in the management of Bejaia companies: state of premises and prospects. A doctoral thesis in management sciences. Faculty of economics, business and management sciences. University of Bejaia..**

The objective of our research work is to understand how the territory and its stakeholders are integrated into the management of companies in Bejaia. The study is based on a survey of private sector companies that is a lucrative sector in Bejaia. Moreover, we undertook a data analysis by employing a Multiple Correspondence Factorial Analysis (MCA), which enabled us to primarily decrease the number of variables and delimit the most discriminating ones. A Hierarchical Clustering Classification (HCA) was undertaken in a second phase, which helped us to draw up profiles of governors according to the integration of the territory into their management practices.

The results obviously show that stakeholders are integrated into business management, and that this integration is supported by the governor's role in overseeing these relationships with territorial stakeholders. This integration was initiated through the development of relations with stakeholders. Relationships based on partnership and cooperation, as well as the interlinking of companies in networks of relationships. The integration of companies in Bejaia territory has also resulted in their investment in commitments to the benefit of the stakeholders in the territory and thus to the benefit of local and territorial development.

**Key words:** stakeholders, business management, territory, Bejaia.

## ملخص

**السيدة كاسري بوداش سوعاد إشكالية إدماج الإقليم في إدارة أعمال الشركات في منطقة بجاية:  
الوضعية الحالية والآفاق. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية SECG جامعة بجاية .**

الهدف من عملنا هو فهم كيفية اندماج الإقليم و الأجزاء المكونة له في إدارة أعمال الشركات في منطقة بجاية. اعتمدت الدراسة على مسح لشركات القطاع الخاص وهو قطاع مزدهر في ولاية بجاية. بالإضافة إلى ذلك، أجرينا تحليلاً للبيانات باستخدام تحليل عامل المراسلات المتعددة (ACM)، والذي سمح لنا في البداية بتقليل عدد المتغيرات وتحديد أكثرها تمييزاً. ثانياً، تم تنفيذ التصنيف الهرمي التصاعدي (CAH)، والذي ساعدنا على تحديد ميزات وسيما ت رؤساء المؤسسات وفقاً لدمج الإقليم في ممارسات إدارة الأعمال.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها بوضوح أن الأجزاء المكونة والمؤثرة في الإقليم مندمجون في إدارة الشركات، وأن هذا التكامل يدعمه دور رؤساء المؤسسات في الإشراف على هذه العلاقات مع العوامل المتدخلة والمؤثرة في الإقليم. تم تقديم هذا التكامل من خلال تطوير العلاقات مع الجهات الفاعلة في الإقليم، علاقات تقوم على الشراكة والتعاون وتشابك الشركات في شبكات العلاقات.

أدى اندماج الشركات في إقليم بجاية إلى استثماراتها في التزامات مسؤولة للأجزاء المكونة للإقليم وبالتالي لصالح التنمية المحلية والإقليمية بصفة عامة.

**الكلمات المفتاحية:** الأجزاء المؤثرة، إدارة أعمال المؤسسات، الإقليم، بجاية.