

# SOMMAIRE

**Introduction générale**

**Chapitre I : Aspects théoriques du développement des pratiques managériales.....6**

**Section1 : La gestion de l'information et son impact sur la prise de décision .....9**

**Section2 : La gestion des ressources humaines.....18**

**Section 3 : Le management de l'innovation.....32**

**Section 4 : Les pratiques managériales et la gestion des interfaces..... 38**

**Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques ?..... 47**

**Section 1 : La théorie de la gouvernance..... 50**

**Section 2 : La gouvernance territoriale et le développement territorial .....68**

**Chapitre III : l'entreprise dans le contexte Algérien .....83**

**Section1 : Les entreprises du secteur public : évolution organisationnelle versus évolution territoriale .....85**

**Section 2 : Les entreprises du secteur privé : de la gestion administrée à la gestion entrepreneuriale : dynamique de création et dynamique territoriale.....96**

**Chapitre IV : le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia .....109**

**Section I : présentation de la démarche méthodologique de l'enquête .....111**

**Section II : Les pratiques managériales et la dimension territoriale dans les entreprises de Bejaia : Quelle place pour le territoire ? .....121**

**Section III : Les relations entreprises –acteurs du territoire : Quelles dynamiques.....145**

<b>Conclusion Générale</b> .....	170
<b>Sources Bibliographiques</b> .....	173
<b>Annexe</b> .....	184



## **Introduction générale**

Appréhendée comme une configuration complexe comportant à la fois une infrastructure de production, une socio-structure de relation et une superstructure de valeur, l'entreprise est aussi un système ouvert ancré dans un territoire<sup>1</sup>. La dimension territoriale de l'entreprise semble ainsi un élément particulièrement important à étudier du fait qu'il existe d'énormes relations entre l'entreprise et son territoire de localisation.

En effet, la relation entreprise-territoire dépasse la vision classique où le territoire n'est vu qu'un espace similaire à tout autre espace. Alors qu'il est un support de localisation qui dote l'entreprise des ressources humaines et physiques nécessaires pour son développement. Denis Maillat et Leila Kebir<sup>2</sup>, dans leurs travaux, définissent cette vision classique comme Logique Fonctionnelle. À l'opposée, les même auteurs définissent une nouvelle vision dite logique territoriale où l'entreprise, en reposant sur ses pratiques managériales, noue des relations très étroites avec les acteurs de son territoire et, en définitif participe à un développement territorial.

Cette nouvelle vision est d'un rôle considérable dans la constitution de réseaux de relations imbriquées autour des pôles de compétitivités, des Districts, des SPL ou encore des Clusters et des Zones. L'entreprise se retrouve ainsi au cœur de ce mouvement et intègre ainsi la dimension territoire au sein de sa stratégie. Ainsi, VELTZ<sup>3</sup> (1993) confirme « *qu'en intégrant le territoire dans sa stratégie, la firme sera à appliquer dans l'articulation, entre le moment de construction des ressources et le moment d'utilisation de ces ressources* ».

Afin d'expliquer ainsi la relation entreprise, territoire différents développements théoriques ont porté une grande importance à cette dynamique de relation. Une partie des apports théoriques s'est penchée sur l'étude des phénomènes expliquant la dispersion et le choix de localisation des entreprises sur un territoire au lieu d'un autre et ceci a été l'apport de l'économie urbaine, de l'économie spatiale et celle de l'économie géographique, notamment par les apports de Aydalot, de Porter, de Fugita et Tisse et de Krugman ainsi que d'autres

---

<sup>1</sup> Nous rappelons la définition de Perrat et J.B.Zimmermann pour dire qu'à la première constatation *le territoire est un construit social, c'est à dire à la fois le cadre et le résultat des stratégies d'acteurs. Stratégies des firmes et dynamique territoriales*. P17. In ouvrage entreprise et territoire de Dupuy Claude et Burmeister Antge : Les études de la documentation française, Mars 2004.

<sup>2</sup> Denis Maillat et Leila Kebir : Learning région et systèmes territoriaux de production. P439. Revue d'économie régional et urbaine n° 3.1999.

<sup>3</sup> H.NEKKA : dynamique territoriale et compétitivité de l'entreprise. In X<sup>ème</sup> Conférence internationale en management stratégique AIMS.

## **Introduction générale**

chercheurs du domaine . L'autre partie, par contre, s'est intéressée à l'étude des mouvements et des relations résultantes de l'imbrication des entreprises sur un territoire donné, notamment par les apports de Zimmerman, de Maillât, Perat, Colletis et d'autres. Ainsi, pour Schotchmer et Thisse (1993)<sup>4</sup> : *les territoires se posent la question de leur organisation et les entreprises celle de leur développement.*

Dans ces considérations, l'entreprise étale ses relations au-delà des actionnaires et de la simple relation client/fournisseur. La théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984)<sup>5</sup> définit ainsi les acteurs du territoire avec lesquels l'entreprise interagit, et qui contribuent à déterminer la performance économique et sociale de celle-ci. Dans cette logique, le territoire<sup>6</sup> n'est pas vu comme un simple espace, mais comme une construction dynamique résultant des interactions entre les différentes parties prenantes.

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 sa gouvernance. Cependant, l'étude des relations pratiques managériales/territoire constitue un projet d'une grande envergure qui a conduit des chercheurs à s'intéresser à des questions relativement ciblées. Certains traitent du rapport entreprise/ territoire en les généralisant aux effets de proximités (Zimmermann et Pecqueur, 2004), du réseau d'entreprises (Williamson,1979 ), du rapport organisation, stratégie et territoire (Olivier Torres Blay, 2004), ou encore du management et son adaptation aux mutations de l'environnement (H,Kherbachi et M.Boukrif ,i2006 ), de l'apprentissage organisationnel(Argyris et schon,1970), et aussi de la création des entreprises et territoires (A. Bouyakoub,2006 ) et autres travaux .

En effet, les pratiques managériales développées au sein de l'entreprise participent à une réelle insertion de celle-ci au sein de son territoire et le développement voir l'intensification de ses relations. Elles génèrent à l'entreprise une réelle capacité d'engendrer le développement

---

<sup>4</sup> Cité par K.Bouabdallah ,J.N.Thomas : le partenariat public privé et le développement territorial : les enseignements d'une enquête de terrain. P160.In Ouvrage de la gouvernance des PME/PMI regards Croisé France –Algérie

<sup>5</sup> Pour Freeman (1984) : La notion des parties prenantes, renvoie à l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise est potentiellement en relation et qui, à ce titre contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise, et qui de ce fait peuvent affecter de manière positive où négative, la réalisation de la mission de l'entreprise. Mourad Attaça et Karim Saïd : Management des affaires publiques et planification stratégique : quelle synergie(s) possible(s) .In XV<sup>ème</sup> AIMS 2006.

<sup>6</sup> Gabriel Colletis et Frédéric Reychen : entreprise et territoire, proximité et développement local. In économie des proximités (p207).

## *Introduction générale*

territorial et de s'imbriquer dans un réseau de relation lui permettant de 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 d'interagir avec les différentes parties prenantes.

L'apprentissage<sup>7</sup> est de ce fait 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 de connaissances et de 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 l'efficacité de ses pratiques managériales 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.

L'innovation dans les différentes approches consacrées aux relations de l'entreprise avec le territoire notamment dans celle sur les milieux innovateurs du GREMI<sup>8</sup> se révèle une pratique d'une importance cruciale dans la création d'un réseau de relation et sa participation à une dynamique territoriale. Quant au rôle du gouverneur, il est majeur lorsqu'il pousse son entreprise à travers sa capacité et ses relations à lui générer des relations de confiance avec les acteurs de son territoire que celle-ci, poussée par la globalisation et la dérégulation du système économique doit tisser des réseaux de relations (coopération, partenariat, alliances stratégiques...etc.) avec les différents acteurs du territoire.

En Algérie, la création des entreprises publiques économiques dans le but de renforcer le système économique et d'atteindre l'équilibre régional se voyait au fur du temps délaissée et ce, à cause de la gestion administrée et planifiée régnante dans ses entreprises. La question de leur territoire de localisation n'est pas justifiée par des relations immédiates, mais plutôt orientées vers d'autres territoires et ce notamment au niveau national et étranger. Cela se justifie par les raisons de leur création et le souci de développer le territoire national à travers la création d'emploi et l'équilibre régional. Les Entreprises Publiques Economiques(EPE) ont accumulé des

---

<sup>7</sup> Olivier Torèss Blay : économie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie. (p276)

<sup>8</sup> Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs

## **Introduction générale**

défaillances importantes poussant l'Etat et ses organes à les privatiser. Le secteur privé se voit alors impulsé par le développement des PME/PMI et la privatisation des entreprises publiques.

Les entreprises privées apportent par leur spécificité et leur petite taille, voir leur pratiques de management, un regard important à leur territoire de localisation et ce pour plus d'adaptation et de flexibilité. L'imbrication dans un réseau de relation repose pour ce type d'entreprise sur la confiance qui demeure la clé de leur développement. Cette imbrication se justifie selon Asheim (1995 ; 10)<sup>9</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.***

Bien que notre sujet soit abordé sur le plan théorique, il est cependant relativement récent pour les entreprises algériennes, pour qui le développement managérial est incarné dans la majorité des entreprises dans la personnalité et les caractéristiques de gouverneur.

L'objectif visé par le présent mémoire consiste à déterminer que, grâce à leurs pratiques managériales, les entreprises tissent des relations étroitement liées avec les parties prenantes de leur territoire, et par la suite, participent à une dynamique territoriale sous forme de réseaux de relations et engendrent un développement local. La wilaya de Bejaia est connue par sa forte contribution dans la création des entreprises et l'émergence d'une dynamique territoriale. Ainsi le présent travail repose sur deux questions fondamentales :

***1. De quelle façon, l'entreprise intègre-t-elle la dimension territoriale dans son management ?***

***2. Une fois intégrée comment les relations territoriales sont-elles encadrées ?***

Afin de répondre à ces deux questions, nous partons de deux hypothèses fondamentales ;

***1) La contribution de l'entreprise à un développement territorial, dépend à la fois du degré de la maîtrise, et de l'efficacité de ses pratiques managériales.***

***2) Les entreprises ayant les meilleures performances sont celles qui développent des compétences relationnelles liées à l'apprentissage et à l'innovation avec les parties prenantes de leur territoire.***

---

<sup>9</sup> Cité par Denis Maillat et Leila Kebir : Learning région et systèmes territoriaux de production. P435. Revue d'économie régional et urbaine n° 3.1999.

## *Introduction générale*

Nous avons structuré notre travail sur la base de quatre chapitres. Dans le 1<sup>er</sup> chapitre, nous allons commencer par la présentation de quatre principales pratiques managériales tout en nous penchant sur la manière dont laquelle le territoire est cerné par ces pratiques. En 1<sup>ère</sup> lieu, nous nous sommes intéressés aux pratiques liées à la veille stratégiques et le rôle de l'information dans la prise de décision. En 2<sup>ème</sup>, lieu nous avons abordé la pratique de la gestion des ressources humaines, tout en nous s'intéressons au recrutement, à la gestion des compétences, et au rôle que joue la compétence humaine dans le développement de l'apprentissage et les compétences relationnelles. En 3<sup>ème</sup>, nous avons étudié les pratiques liées au management de l'innovation et le rôle joué dans le développement des relations territoriales. En dernier lieu, nous avons rassemblé l'ensemble de ces pratiques pour aborder les relations de l'entreprise avec son territoire sous forme de réseaux de relations, et l'exemple de l'approche par les milieux innovateurs est pris en considération car il repose sur l'apprentissage et l'innovation.

Le deuxième chapitre, quant à lui, abordera au sens propre du terme les relations entreprises, territoire dans une vision plus large. Il est divisé en deux principales sections. La première section abordera la théorie de la gouvernance tout en regroupant la théorie d'agence, celle des parties prenantes, de la responsabilité sociétale des entreprises et enfin celle de la gouvernance proprement dite de l'entreprise. Nous voulons ainsi montrer les caractéristiques de chacune des théories tout en nous penchons sur la façon dont le territoire est pris en compte. La 2<sup>ème</sup> section abordera les conséquences de l'intégration de la dimension territoire dans les pratiques de l'entreprise. Un regain d'intérêt pour la gouvernance territoriale avec ses différents développements et ses différents types de gouvernance est ainsi pris en considération.

Le 3<sup>ème</sup> chapitre est consacré à une présentation des entreprises algériennes des deux secteurs public et privé, tout en abordant les caractéristiques managériales de deux types d'entreprises et de leur perception du territoire. Le 4<sup>ème</sup> et dernier chapitre fait l'objet de l'étude empirique d'un groupe de 15 entreprises éparpillées dans les régions les plus actives de la wilaya : Bejaia ville, Akbou, Taharacht, et Elkseur . Les entreprises sont des deux secteurs juridiques, et de différentes branches d'activités. L'étude s'est déroulée sur la base des entretiens semi-directifs avec le responsables des dites entreprises. Le choix se justifie par la compréhension du fonctionnement de ses dites entreprises et le poids des pratiques managériales mais aussi pour constater l'intérêt porté à leur territoire de localisation, et aussi du fait de :

- ✓ Leur forte contribution à la création d'emploi et la réduction du taux de chômage.
- ✓ Leur poids important dans la création de richesse économique locale et nationale.

**Chapitre I : Aspects théoriques du développement des pratiques  
managériales**

***Introduction***

Située dans une économie de plus en plus mondialisée où les savoirs trouvent leur importance et la réflexion voir la flexibilité sont les clés permettant de suivre l'évolution économique, l'entreprise développe des pratiques susceptibles de lui assurer un développement pérenne dans un environnement en permanente évolution.

Des défis majeurs sont lancés tant en interne qu'externe à l'entreprise. En interne la mobilisation des moyens tant matériels qu'immatériels orientés grâce à une organisation dynamique et flexible permet de développer ses compétences de base. Dans ce cadre, la variable humaine joue un rôle prépondérant à la fois en détenant les compétences dont a besoin l'entreprise mais aussi en les développant. La détention et le développement des compétences et des savoirs sont aussi régis grâce aux relations qu'entretient l'entreprise avec des entités liées à son environnement externe.

Pour cela, l'entreprise développe et met en perspectives certaines pratiques managériales qui lui permettent de dépasser la vision classique où l'entreprise n'est perçue que comme un centre de profit à une nouvelle vision où l'entreprise est ancrée dans un territoire avec qui elle interagit et devient ainsi un acteur clé grâce aux diverses relations qu'elle entretient avec les variables du territoire et participe à son développement. L'entreprise devient un acteur économique, social voire sociétale.

L'ensemble de ces pratiques est développé au sein de l'entreprise grâce à la coalition d'individus y participant à son fonctionnement. Bien que cela repose, en premier lieu, sur l'initiative de 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 voir de l'organisation ou encore de la firme.

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 lui permettant d'asseoir sa gestion et de réaliser ses objectifs et ses buts 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 bien que leur importance varie d'une entreprise à une autre. L'essentiel est le fait que le manager intègre les deux dimensions de l'environnement pour bien asseoir l'utilité de ses pratiques.

En ce qui nous concerne, nous avons choisi trois grands axes représentatifs des pratiques managériales et un dernier axe généralisant les relations de l'entreprise à travers ses pratiques managériales avec le territoire avec lequel elle interagit. En effet, le choix est motivé à la fois 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*), voir à l'une d'entre elles tel les travaux de *Mintzberg( 2003)* sur la planification stratégique, mais aussi 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.

Dans la 1<sup>ère</sup> section, nous allons aborder le mécanisme de collecte d'information et son impact voir son utilité pour la prise de décision. Dans ce cadre, nous allons voir que la planification qui est au cœur de toute pratique managériale repose sur la veille stratégique que nous allons développer en nous intéressons plus exactement à son rôle dans l'acquisition des informations utiles pour la prise de décision stratégique et la bonne conduite de l'entreprise. La 2<sup>ème</sup> section abordera la gestion des ressources humaines. Nous parlerons de la valorisation des ressources humaines en nous basons sur l'apport de l'approche par les ressources et les compétences. Nous abordons ensuite l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage par interaction, comme mécanismes 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.

La 3<sup>ème</sup> section intègre en son sein la pratique liée au management de l'innovation. Dans ce cadre, nous allons cibler à la fois le management technologique en nous focalisons certes sur son importance, mais surtout sur la façon dont l'entreprise intègre la variable territoire dans son management. Autrement dit, nous allons constater que cette pratique est déclenchée en interne et en externe de l'entreprise. Lorsqu'elle se déclenche l'ensemble des autres pratiques développées trouvent leurs importances notamment l'apprentissage organisationnel détenu par la variable humaine et les relations sous entendues par les compétences relationnelles. La 4<sup>ème</sup> et dernière section est relative à la gestion des interfaces. En premier lieu, le cas de l'approche par les milieux innovateurs sera présenté comme une illustration du rôle des pratiques managériales notamment l'apprentissage et l'innovation dans le développement territorial. Ensuite, nous généralisons les relations entreprise, territoire sous forme de réseaux de relations tant entre les entreprises mais avec l'ensemble des variables du territoire dites de parties prenantes où l'ensemble des pratiques managériales trouvent leur rôle et leur importance.

## **Section 1 : La gestion de l'information et son impact sur la prise de décision :**

L'entreprise développe des stratégies lui permettant d'assurer sa pérennité son développement voire son succès en général. La définition d'une stratégie ou encore de chaque action portant sur le bon fonctionnement de l'entreprise 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.

Dans cette logique, les activités de l'entreprise ne se fondent pas uniquement sur un principe relatif au profit et le souci de sa maximisation, mais prévoir ce que le futur lui prépare s'avère une tâche cruciale du gestionnaire et de l'entrepreneur en général. Dans ce cadre, David Hussey (1983,5) 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*<sup>1</sup>.

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. 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 voir de bien définir ses orientations stratégiques.

---

<sup>1</sup> Cité par Mintzberg. H : grandeur et décadence de la planification stratégique. Edition Dunod, Janvier 2003. p23, p25, p27, p36.

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 en disant que : *“ la planification stratégique peut être génératrice d'apprentissage organisationnel, les managers apprennent à s'adapter à un environnement changeant Geus(1988). Ils changent leurs façons de penser et modifient leurs représentations (Girous et Taylor 1994, Martineau, Claveau et Tannery 1994) »<sup>2</sup>.*

La veille stratégique et la décision stratégique sont au cœur de la planification stratégique. L'information dans ces deux pratiques joue un rôle prépondérant dans la détermination des différentes orientations stratégiques, *alors de quelle façon influe-t-elle sur la décision stratégique et dans la vision stratégique de l'entreprise ?*

### ***1.1. La pratique de la veille stratégique : 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 à l'entreprise. 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 le mécanisme 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

---

<sup>2</sup> Gomez Marie Léandre : construction de connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique .p7

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, voir reconnue (Hafsi et Toulouse, 1996, Jacob et al, 1997, Nonaka, 1994)<sup>3</sup> et même défendue lui permettant d'agir au moment opportun.

Le mécanisme permettant de surveiller et d'acquérir des informations voir d'anticiper les changements de son environnement est entendu par *la veille stratégique*. *Alors comment cette pratique permet-elle à l'entreprise de traquer des informations utiles ? et comment ces dernières affectent-elles la prise de décision stratégique ?*

La prolifération des termes employés pour définir la veille stratégique est confuse voir même nombreuse. 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>4</sup>. Selon F.Bouard (2000,1)<sup>5</sup> la veille stratégique peut se définir à travers quatre caractéristiques qu'elle remplit, il s'agit de :

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

**2- 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).

**3- 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).

**4- 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

---

<sup>3</sup> François BROUARD : que la veille stratégique se lève, faisons le point sur la terminologie et le concept. Congrès ASAC-IFSAM 2000, Canada. P1

<sup>4</sup> car selon PATEYRON,(1998) : la veille est d'inspiration universitaire compte à l'intelligence économique celle-ci est d'inspiration militaire cite par François BROUARD (2000, p6).

<sup>6</sup> François BROUARD .Ibid .p6

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>6</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.*

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, mais ils s'efforcent activement d'influencer cette conduite (Weick 1995)<sup>7</sup>.

L'anticipation est un champ caractérisant le système de veille stratégique. Il relève de la capacité des membres de l'organisation à prévoir des changements futurs qui auront un impact sur le fonctionnement de leur organisation et sur la prise de décision, où l'information traquée est importante.

En ce qui nous concerne, nous retenons la définition de H. Lesca(2000)<sup>8</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 :

**I.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

---

<sup>6</sup> Serge AMABILE : Les systèmes de veille stratégique : des systèmes pour “comprendre, c'est-à-dire pour faire” ? Propositions pour une reconception: Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer. P2.

<sup>7</sup> Elmabrouki Nabil Mohamed : la pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque. XVème AIMS. p9

<sup>8</sup> Humbert LESCA, et Sylvie BLANCO : Théorie Et Pratique De La Veille : Quelques Retours D'expérience Contribuant à L'émergence Du Concept D'intelligence Stratégique Collective. P8

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.

**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 pertinente traquée est celle offrant à la fois une représentation de l'environnement actuel de l'entreprise mais aussi celle permettant d'anticiper sur des changements futurs de ce dernier. 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.

*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>9</sup>.

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

1. **L'information formelle** (entendue aussi par **l'information blanche**) : est le type d'information qui est publiée sur un support papier, informatique...Etc. Elle est accessible au large public (bien sur, 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 medias 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 ya lieu de faire des démarches pour la détention de l'information voulue. L'information informelle est sous entendue par grise étant 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>10</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

---

<sup>9</sup> Humbert LESCA, et Sylvie BLANCO. Op. Cit. P8

<sup>10</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 .Source : Mohamed EL LOUADI, Imen TOUNSI et Fouad BEN ABDELAZIZ : 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.

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.

Parmi les types de veille stratégique, citons la veille technologique, commerciale, et la veille concurrentielle (Martinet et Ribault, 1989)<sup>11</sup>. On retrouve celui afférent aussi au souci et la prise en considération des affaires sociétales, autrement tout ce qui dépasse l'unique préoccupation via les actionnaires mais plutôt de toutes les variables du territoire entendues par la notion parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit de la veille sociétale.

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, voir même de suivre *l'évolution du territoire de l'agglomération et pour connaître les attentes et le niveau de vie des citoyens(...)*<sup>12</sup>. En agissant ainsi, la veille sociétale intègre, comme tous les autres type de la veille, la décision stratégique, car celle-ci est au cœur des activités de la veille stratégique. Il s'agit en effet 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 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.

### ***1.2. Vers la décision stratégique :***

Les informations ainsi traquées offrent dans une certaine mesure une habilité au décideur de s'engager dans un processus relevant d'un engagement en terme de choix sur la détermination voir enfin la réalisation d'un ou des objectifs, ou tout simplement des décisions.

---

<sup>11</sup> François BROUARD .Op. Cit. p3

<sup>12</sup> Hernandez Solange : le management territorial, le renouvellement des modes d'interventions publiques .In 16<sup>ème</sup> colloque international de la revue politique et management public « public nouvelles figures/nouvelles frontières ? » p22.

Dotée d'une rationalité procédurale limitée, le décideur raisonne volontairement sur un ensemble d'informations disponibles sur son environnement, bien que cette rationalité lui permette un choix voir une solution satisfaisante. La limite cognitive du décideur exige en lui selon **Lemoigne (1994)**<sup>13</sup> : *l'explication des finalités, des buts permettant de trouver en lui-même les critères d'appréciation de ce niveau de satisfaction.*

Par décision stratégique, Anastassopoulos et Alii(1985,128)<sup>14</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'ya 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.).

Prendre une décision signifie déterminer un choix auparavant, choix qui lui-même est le résultat d'une collecte d'information car *selon Zimmerman et Pecqueur(2004,22)*<sup>15</sup> « *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* ». De ce fait, l'environnement externe suscite autant d'attention pour nous afin de voir comment le manager arrête t'il ses décisions en prenant en considération la variable territoire.

Pour définir le territoire de l'organisation et arrêter sa décision, 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>16</sup>. Autrement dit, le décideur est en veille avec ce

---

<sup>13</sup> Cité par Jaque Lauriole : la décision stratégique en action : une perspective socio cognitive. Edition l'Harmattan, 1998.p25.

<sup>14</sup> Cité par Mourad Attaca et Karim Said : mangement 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>15</sup> Selon ces mêmes auteurs il y'a aussi interactions avec des acteurs extra locaux tel les firmes, Etat, banques, syndicats ...Etc .

<sup>16</sup> Gratacap Anne : changement organisationnel, et processus de décision : pour une définition et une optimisation du concept d'irréversibilités fonctionnelles et hiérarchiques. P3

qui a rapport avec son territoire de voisinage mais aussi le territoire lointain. L'évolution, la dynamique ou encore l'ensemble de mouvements afférant à ce dernier sont dans la vision stratégique du décideur.

La prise de décision, est le processus auquel 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 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 degrés 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>17</sup>.

Dans son environnement interne, étant 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 (Jaques l'Auriol)*<sup>18</sup>. La prise de décision au sein de l'entreprise ne s'opère donc pas individuellement mais impose la collaboration de sa composante humaine qui joue un rôle fondamental dans la collecte de l'information, dans la détention des compétences et ressources nécessaires pour le bon déroulement 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.

---

<sup>17</sup> Le Boulche Gaël : de l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, Paris5, 6,7juin 2002 .p20

<sup>18</sup>Jaque Lauriole .Op. Cit. p28

## **Section 2-La gestion des ressources humaines :**

### **2.1 -La gestion des ressources humaines : quel rôle dans le développement de l'entreprise et de ses relations ?**

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. C'est ainsi que différentes organisations cherchent à adopter des stratégies d'orientation à travers le management des ressources humaines. Dans ce cadre, 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 A. Klarsfeld)<sup>19</sup>.

Dans ce contexte, l'approche de la contingence 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>20</sup>. *Alors à quel niveau la gestion des ressources humaines favorise-t-elle la performance organisationnelle et de quelle façon intègre-t-elle la variable territoire dans l'alignement stratégique de l'entreprise ?*

Afin de répondre, il n'est pas possible de laisser à part 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.



---

<sup>19</sup> Maybe C. Gooderham.P .Klarsfeld.A : l'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe. p01

<sup>20</sup> Maybe C. Gooderham. P .Klarsfeld.A. Ibid. p04

**2.1.1: La valorisation des compétences : l'apport de l'approche par les ressources**

**Penrose(1959)** fut le premier à apporter cette tendance 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>21</sup>. Pour résumer que l'entreprise dispose certes de certaines ressources mais elles ne sont pas développées.

L'approche par la 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>22</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>23</sup>, permettant ainsi de disposer d'un ensemble de connaissances et de compétences.

Le devenir de l'entreprise se base dans cette logique, sur sa ressource humaine en se pointant principalement sur les compétences que détient chaque valeur humaine. Ressources et compétences sont les deux notions de base développées pour stimuler la réussite des organisations à travers leur potentiel humain. *Alors qu'est ce qu'une ressource et qu'est ce qu'une compétence et quel rôle jouent-t-elles dans l'entreprise et comment peuvent-t-elles être acquises ?*

Par ressources, Wernerfelt(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

---

<sup>21</sup>, <sup>22</sup> Elakremi Assaad, Saad Boutheina : la GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure .p3

<sup>23</sup> Elakremi Assaad, Saad Boutheina.Ibid. p2

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>24</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>25</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 où 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 voir aussi 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>26</sup>.

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>27</sup>. Le premier phénomène induit une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise, rendant la hiérarchie moins prégnante. 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.

---

<sup>24</sup> Eric Persais : le caractère stratégique des compétences relationnelles. In Xème AIMS(2001),p7

<sup>25</sup> Eric Persais.Ibid.p7

<sup>26</sup> Eric Persais .Ibid.p11

<sup>27</sup> Cité par Gunia Nadège : 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. Avril2002 (LIRHE-UMR, CNRS N 5066).p65

L'entreprise est en permanent changement et face à de multiples défis auxquels elle doit faire face. De ce fait **Cornet (1996)**<sup>28</sup> dit que : « *les défis lancés à la GRH, par de tels changements dépassent largement les domaines de la formation et de la communication...* ». Ces mêmes défis poussent l'entreprise toute entière à une structuration organisationnelle et à la détermination d'une politique de Gestion des Ressources Humaines efficace. 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>29</sup>. Les compétences acquises permettent le développement des capacités organisationnelles et poussent l'entreprise à s'imposer.

La gestion des ressources humaine 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>30</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 entrent 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>31</sup>. Schein<sup>32</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.

La détention des ressources et le développement des compétences ou encore leur acquisition demeure un enjeu stratégique pour la gestion des ressources humaines. Des

---

<sup>28</sup> Cité par Gunia Nadège .ibid.p80

<sup>29</sup> Cité par Gunia Nadège .Ibi.p80

<sup>30</sup> Elakremi Assaad, Saad Boutheina .Op.Cit.p4

<sup>31</sup> Hassna Amina Kadri Messaid : les obstacles au développement des ressources humaines les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME/PMI.p.215.in ouvrage gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .janvier 2006.

<sup>32</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 Mohand : la culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication .p8

fonctions internes ont été mises en place afin d’approvisionner l’entreprise en ressources et compétences, les valoriser mais aussi les développer.

**Le recrutement** : il est considéré comme « *l’approvisionnement de l’entreprise en ressources humaines* »<sup>33</sup> . Parce que les nouvelles tendances économiques exigent à l’entreprise de développer certaines qualifications, ou encore parce que l’entreprise développe en son sein certaines fonctions dont le profil ne trouve pas lieu à ce moment, ou encore parce que le départ massif des retraités incitent les entreprise à renouveler leur main d’œuvre, le recrutement trouve son lieu. Cette pratique est complétée par la détention des compétences<sup>34</sup> qu’un recruté possède. Ceci est important pour les chercheurs d’emploi ou encore pour ceux qui cherchent d’autres issues pour prouver leurs compétences. En effet, le recrutement *constitue le moment et le mode central d’interface entre l’entreprise et la société, il intéresse de multiples parties prenantes extérieures*<sup>35</sup> ....

Les critères de recrutement diffèrent d’une entreprise à une autre<sup>36</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...). Les entreprises où l’innovation est d’une importance cruciale privilégient les critères liés à la personnalité et au comportement de l’individu tel son autonomie, capacité à investir et prendre les risques, à s’adapter aux situations nouvelles...etc.

La recherche du profil qui répond aux exigences du poste, relève soit du marché interne sinon du marché externe. Le recours au marché interne est important en période

---

<sup>33</sup> Yannick Papaix : GRH et Numérisation : une application de l’analyse des coûts de transaction . Revue des Sciences de la société ISSN 1168-1446 n°59, pp. 98-117. 2003. p9

<sup>34</sup> Alain Meignant définit la compétence comme un savoir faire opérationnel valide: savoir faire, c’est à dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé c’est à dire reconnu par l’environnement. Cité par Dimitri Weiss, dans son ouvrage : les ressources humaines, édition d’organisation, 1996.p287.

<sup>35</sup> Cadin.L, Guerin.F, Pigeyre.F : la gestion des ressources Humaines .3eme Edition Dunod, Paris 2007.p290

<sup>36</sup> En se référant aux travaux de Sylvie Didierlaurent : analyse de la situation sociale et des politiques des ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus au moins innovantes. P15

de sureffectif conformément aux prescriptions en matière du plan social<sup>37</sup>, alors que le recours au marché externe se fait lorsque le profil exigé ne trouve lieu dans le marché interne. Une fois recruté, la contre partie du travail fourni par le salarié est en terme monétaire. Le salaire attribué est en partie relatif à la fois aux nombre d'heure fournies mais aussi aux compétences, relations ou encore capacité du salarié. La rémunération de l'employé diffère d'une entreprise à une autre et d'un employé à un autre. En effet, les compétences détenues par un simple ouvrier ne sont pas similaires à celles détenues par un dirigeant. Pour rémunérer ce dernier, il faut se référer à la performance financière de l'entreprise<sup>38</sup>. L'entreprise est soumise à de multiples obligations dont le nombre varie selon le pays.

La formation est 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 en contexte d'innovation*<sup>39</sup>. La formation engage d'importants flux monétaires pour sa réalisation. Elle est considérée par certains auteurs tel LeBoterf(1990)<sup>40</sup> comme un investissement dans lequel il y'a risque. Dans la formation, le risque apparait lorsque les compétences voire les connaissances attendues par les employés assistant à cette formation ne sont pas acquises au bout de celle-ci. Dans ce cadre, LeBoterf et Meignant(1996)<sup>41</sup>, disent 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, maintenance des compétences*". Cette même formation permet à l'entreprise et spécialement à sa variable humaine l'acquisition de certains savoirs susceptibles à un développement et à l'acquisition de l'avantage concurrentiel. Ces savoirs s'introduiront ensuite dans les différentes activités de l'entreprise à raison la commercialisation, la logistique, la prospection, etc.

---

<sup>37</sup> Dimitri Weiss .Ibid. 1996.p64.

<sup>38</sup> Cadin.L, Guerin.F, Pigeyre.F : la gestion des ressources Humaines .3<sup>eme</sup> Edition Dunod,Paris 2007.p281

<sup>39</sup> Sylvie Didier Laurent .Op.Cit. p16

<sup>40</sup>, <sup>41</sup>Dimitri Weiss .Op.Cit. p433- 43.

En définitif, la GRH fait partie intégrante du mode et de la politique de l'organisation. Grâce à sa dimension stratégique, la gestion des ressources humaines 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 dans la coopération de la variable humaine au projet de l'entreprise et la solidité voir le maintien 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>42</sup>. Dans le même ordre d'idée, 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>43</sup>.

## **2.2-L'apprentissage au cœur du management stratégique :**

Il paraît évident que la réussite des entreprises dans cette nouvelle tendance économique ne se limite pas à leur seule possibilité de développer des stratégies leur permettant de se développer et de se pérenniser. En effet, le développement des compétences et l'acquisition de certaines ressources dites « stratégiques » demeurent un facteur clé de succès permettant un avantage concurrentiel en développant un 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 l'ensemble des parties prenantes.

### **2.2.1 L'apprentissage organisationnel**

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

---

<sup>42</sup> Renai Mohand : la culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication .p1

<sup>43</sup> Paris Jean-Jacques et Pascal Michaud : CULTURE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : Influences et interdépendances .p1. Source [www.fse-agire.com](http://www.fse-agire.com) .

connaissances réside en effet dans la variable humaine et de sa capacité à acquérir 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 confrontés 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. 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>44</sup>.

#### ***2.2.1.1. Le concept de routines quel place dans la formation de l'apprentissage organisationnel ?***

Le concept de routines est en fait au cœur du comportement des firmes, Loilier et Tellier définissent les routines comme *“un stock de réponses possibles à des activités plus ou moins répétitives”*, et complètent cette même définition par dire que *“la firme évolutionniste s'apparente donc 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>45</sup>.

A.D Chandler<sup>46</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**

---

<sup>44</sup> Koenig Gérard : management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages .édition Nathan septembre 1996. p309

<sup>45</sup> Loilier.T, Tellier.T : gestion de l'innovation. Édition management .Octobre 1999.p49

<sup>46</sup> Abdel Hamdouch et Catherine Maman: les dimensions relationnelle de l'apprentissage intra-organisationnel. In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica, Janvier 1995. p46-47.

**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 acquièrent 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 ; 136)<sup>47</sup> « *toutes les routines ne se réduisent pas à 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 capacités de mémorisation, leur permettent de refaire quelle 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 résulte. *La mémorisation représente l'expérience accumulée garce à des savoirs qui se manifestent par l'existence des routines et leur interprétation à travers des actions organisationnelles précises*<sup>48</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), « *l'apprentissage est avant tout, le résultat de l'ensemble des connaissances*<sup>49</sup>, *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*

---

<sup>47</sup> Lazaric Nathalie : 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

<sup>48</sup>Lazaric Nathalie .Ibid.p142

<sup>49</sup> Selon Huber Depret (1991) l'apprentissage est un processus de construction de connaissances organisationnelles, qui comprend l'acquisition, la transformation, la diffusion et la rétention des connaissances organisationnelles. Cité par Gomez Marie .OpCit. P7

*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>50</sup>

Cette définition de l'apprentissage à travers sa dimension individuelle amène à d'autres domaines tant institutionnels mais aussi sociaux. Elle dépasse de ce fait les seules interactions individuelles à d'autres dimensions plus vastes. Étant en permanent confrontation avec son environnement externe à travers les parties prenantes du territoire, l'apprentissage individuel élargit sa dimension au collective et on entend ainsi parler de l'apprentissage collectif résultat de l'apprentissage individuel. Pour J. Mélése (1979)<sup>51</sup> l'apprentissage collectif est : « *apprendre à être un acteur dans un système complexe ou 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* »

A partir de ces diverses considérations, qui sont parties pour annoncer que l'apprentissage organisationnelle est le résultat des routines organisationnelles acquises par les individus, puis de considérer que l'apprentissage organisationnel opère tant au niveau individuel que collectif nous retenons la définition de **Dosi et AL(1990)**<sup>52</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 humaine de détenir et générer des compétences rendant selon **Luigi Marengo (1995 ; 7)**<sup>53</sup> : *chaque firme est différente des autres même si elle s'opère dans le même secteur et avec des technologies similaires.*

---

<sup>50</sup>, <sup>52</sup> Abdel Hamdouch et Catherine Maman.Ibid. p43

<sup>52</sup> Loiliet.T, Tellier.T .Op.Cit. p47

<sup>53</sup> Lazaric Nathalie .Op.Cit.p143

L'apprentissage organisationnel s'opère à travers trois types<sup>54</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).

**L'apprentissage par la pratique** avance 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>55</sup> . Il s'agit des différentes techniques de production que l'habilité humaine maîtrise et qui permet de se fait de développer un apprentissage au sein de l'organisation.

**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 voir la connaissance des outils de production ou encore le travail sérieux des hommes, permet le développement de l'innovation mais aussi des compétences tant individuelles que collectives et surtout le développement de l'apprentissage organisationnel.

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 il 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>56</sup>.

---

<sup>54</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, 61.

<sup>56</sup> Chris Argyris: savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Édition Dunod .Mai 2004. p67 .Selon l'auteur :

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>57</sup>

L'entreprise interagit avec les acteurs de son territoire. Ainsi l'apprentissage organisationnel peut aussi être acquis grâce aux différentes interactions de la variable humaine en son sein avec les autres variables du territoire et d'autres type 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.

### ***2.2.2. 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 en particulier. 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>58</sup> définissent ce type d'apprentissage ***par le processus d'interaction par lequel les connaissances nécessaires à la bonne marche du système productif qui 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***

---

*L'apprentissage en simple boucle* : conduit à un changement de l'action sans modifier les règles de décision, il est peu novateur et peu apte à transformer l'entreprise, il se base principalement sur les routines organisationnelles. Par exemple réduire le comméragé.

*L'apprentissage en double boucle* : signifie un changement d'action qui provient lui-même d'un changement de règles. Sur ce l'apprentissage organisationnel est vu comme un processus de transformation de l'environnement car il exige une transformation du cadre de référence lui-même, il est fondé sur l'expérimentation et la transformation.

<sup>57</sup> Toress Blay .O: Économie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie. 2<sup>eme</sup> édition economica.2004 .p276.

<sup>58</sup> Denis Maillat et Leila Kebir : Learning région et systèmes territoriaux de production. P439. Revue d'économie régional et urbaine n° 3.1999.

*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.).*

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 *des compétences relationnelles*.

### **2.3. 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 ceux des autres organisations, engendrant de ce fait un certain échange de connaissances et de compétences et ce , à travers 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 (2002,13)<sup>59</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

---

<sup>59</sup> Elodie Ségal : les compétences relationnelles en question. Les cahiers d'Evry. P77

est pauvre. Selon Koenig(1996)<sup>60</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>61</sup>. Elle tisse des relations très étroites avec les entreprises du territoire et avec les autres parties prenantes de ce dernier.

Nous retenons la définition d'Éric Persais (2001)<sup>62</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 »* Persais(2001)<sup>63</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>64</sup> qui leur permet, au-delà de la consolidation des relations entre les entreprises, la constitution d'un actif spécifique<sup>65</sup>.

---

<sup>60</sup> Cité par E.Persais .Op.Cit. p10

<sup>61</sup> C'est à dire se préoccuper de la société en général (ses besoins, soucis ...etc .)

<sup>62</sup> E.Persais .Op.Cit.p11.

<sup>63</sup> E.Persais .Op.Citp11.

<sup>64</sup> Pour B.Thorelli (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 Wollf 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>65</sup> Pour O.williamson : un actif est dit hautement spécifique lorsqu'il peut être reconverti à d'autres usages ou d'autres utilisateurs sans perte de valeur productive .citépar Sandrine Wollf.Ibid.p117

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>66</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.

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 réseau voire de coalition permettant grâce au transfert, à l'acquisition de certains savoirs et certaines compétences de stimuler le développement de l'innovation.

### ***Section 3 : Le management de l'innovation***

Nous avons constaté dans les sections précédentes que chacune des pratiques développées a un rôle déterminant dans le développement des entreprises et de ses relations avec le territoire et son environnement en général. Dans la présente section, nous allons aborder une autre pratique aussi importante que les autres et jouant au côté des précédentes un rôle primordial dans le développement des relations entreprise et territoire.

On ne peut pas signaler l'importance de la pratique d'innovation au sein des entreprises sans une considération de l'apport de Schumpeter (1934)<sup>67</sup> qui fait place à une

---

<sup>66</sup> Sandrine Wollf. Ibid. p118.

<sup>67</sup> L'analyse schumpétérienne est basée sur deux concepts fondamentaux : celui du circuit et celui de l'évolution :

- Dans le **circuit** ; les agents intervenant dans la production ne sont que des exploitants au sens schumpétérien du terme, en effet ils se contentent d'utiliser les combinaisons de facteurs préexistants.
- Dans l'évolution ; la mise en œuvre de l'innovation appelle de nouvelles combinaisons, est ainsi centrale dans la vision Schumpétérienne, et dans sa conception de la stratégie de l'entreprise.

véritable stratégie de l'entreprise et de l'entrepreneur centrée sur l'innovation et apportant ainsi aux économistes et aux gestionnaires une vision plus stratégique de l'innovation et du rôle de l'entrepreneur.

*Comment la pratique de l'innovation est-elle cernée dans les relations de l'entreprise avec son territoire ?*

### **1.3.1.. Essai de définition de l'innovation : concept vaste et ambiguë :**

Le concept de l'innovation englobe de riches activités auxquelles l'entreprise fait recours pour se développer, se pérenniser et surtout acquérir un avantage concurrentiel. Loilier et Tellier (1999 ; 12)<sup>68</sup> ont défini l'innovation comme : ***un processus de création de nouveautés sur les prestations offertes par l'entreprise et/ou ses procédés de production.*** Qu'elle soit une innovation de procédés ou encore de produit, cela requiert des compétences et des ressources dont l'entreprise a besoin pour réussir son innovation. Savoirs faire, compétences, ressources, apprentissages sont autant de moyens permettant à l'innovation de se lancer et de se développer, et le capital humain joue un rôle crucial dans le projet d'innovation de l'entreprise, et dans son développement.

Dans un sens plus large lié au rôle des autres pratiques managériales participantes au projet de l'innovation, 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 innovations dans les pratiques managériales (Julien 1994)<sup>69</sup>. Cette même idée revêt le fait que la pratique du management technologique repose sur l'ensemble des pratiques managériales qu'on a développé précédemment.

En effet, l'innovation est en permanente interaction avec les autres pratiques managériales et le développement de nouvelles idées et des savoirs faire, car selon **Benghozi (1988)<sup>70</sup>** : le projet innovation, est devancé par la coordination de l'ensemble des pratiques managériales, la recherche d'information, la mobilisation des hommes avec leur

---

Cité par Didiane Gabrielle Tremblay : innovation, management stratégique et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? p 5.

<sup>68</sup> Loilier.T, Tellier.T .Op.Cit.p12

<sup>69</sup> Fort.F, Peyroux.C, Temri.L : 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.p7

<sup>70</sup> Loilier.T, Tellier.T .Op.Cit. p34

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»* . Si on entend 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). La création d'une fonction de recherche et développement permet en effet cette tendance bien que d'autres possibilités soient présentes, permettant à l'entreprise de saisir différentes opportunités de l'innovation.

*L'innovation est ainsi conçue comme un processus dans lequel des transformations ou encore des ajustements s'établissent. Ce processus met en jeux des connaissances, des savoirs faire, des capacités mais aussi des aptitudes (Winter, 1987)<sup>71</sup>*. L'innovation est un processus qui se déclenche en interne et en externe de l'entreprise, voir en même temps.

En interne, il est relatif à la motivation qui se produit dans l'environnement interne de l'entreprise. 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>72</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 le souci de suivre la technologie en développant leur capacité de recherche et développement bien qu'un ensemble de moyens soit mit à leur disposition. Cette motivation reflète une stratégie d'entreprise reposant sur le développement d'un nouveau produit en négligeant le marché externe (Production puis recherche de commercialisation).

Étant en confrontation avec son environnement externe et en relation avec les variables de son territoire, à savoirs 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 perception lointaine de l'entreprise cherchant à devancer le marché et à acquérir ainsi un avantage concurrentiel par l'innovation. Dans les travaux du

---

<sup>71</sup> Gabrielle Tremblay Didiane .Op.Cit. p 18

<sup>72</sup> Sylvie Didierlaurent.Op.Cit. P15

GREMI<sup>73</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 à son 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'œuvres 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 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 voir de leur territoire de voisinage. La FIGURE 1 illustre ce cas :

---

<sup>73</sup> Denis Maillat et Jean-Claude Perrin (éds) : 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.

**FIGURE 1: Exemples de liens entre l'entreprise innovatrice et son environnement**



**Source :** Denis Maillat et Jean-Claude Perrin (éds) : 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

### **3.2. Les formes de collaboration en termes d'innovation**

Les modes de coopérations auxquels l'entreprise fait recours, qu'ils soient relatifs au milieu voir 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>74</sup>. Il s'agit :

---

<sup>74</sup>Loiliet.T, Tellier.T .Op.Cit. p55

**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 de projets, le développement de l'innovation, permettant une meilleure exploitation de l'innovation mais aussi la limitation de la diffusion des connaissances.

**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.

**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.

**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.

**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.

Etant en interaction avec son environnement, la sous-traitance, la prise de participation et de contrôle, l'acquisition de licences et les accords de coopération sont les modes auxquels l'entreprise fait souvent recours pour se développer, se pérenniser ou encore pour défendre, maintenir sinon acquérir un avantage concurrentiel qui lui ne se réalise pas sans la coordination de la pratique d'innovation avec les autres pratiques managériales.

#### **Section 4 : Les pratiques managériales et la gestion des interfaces**

Deux logiques ont été développées dans les travaux du GREMI expliquant le comportement des entreprises une fois installées dans le territoire de leur choix : la logique fonctionnelle du territoire et la logique territoriale.

Dans la logique fonctionnelle du territoire, ce dernier n'est perçu que comme un lieu de localisation des activités de l'entreprise la dotant largement 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 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. C'est à partir de cette logique que nous tenterons d'apporter quelques aspects sur les réseaux en général et le milieu innovateur comme un cas particulier où ses réseaux se généralisent.

**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 voir déclenchées par le facteur innovation.

PERRIN(1991)<sup>75</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>76</sup> :

1. 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 que par

---

<sup>75</sup> Denis Maillat et Jean-Claude Perrin (éds) : 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.p6.

<sup>76</sup> Denis Maillat et Jean-Claude Perrin. Ibid. p7-8.

un ensemble d'acteurs. L'ensemble des ressources est géré voir détenu par des acteurs locaux ainsi que certains individus.

2. 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.

3. 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. Dans la suite de ses travaux, MAILLAT définit 6 modes de comportement portant sur les relations des entreprises avec leur milieu. **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. **Les entreprises à forte intégration au milieu** 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. **Les entreprises à fort degré d'ouverture sur l'extérieur et à faible intégration au milieu** 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. **Les entreprises à fort degré d'ouverture sur l'extérieur et à forte intégration au milieu** ont, en matière d'innovation, des liens forts 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. **Les entreprises à faible degré d'ouverture sur l'extérieur et à forte intégration au milieu** 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). **Les entreprises à**

*faible degré d'ouverture sur l'extérieur et à faible intégration au milieu* 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 et liée à l'innovation qui requiert les autres pratiques, notamment la mobilisation des hommes, les apprentissages, les connaissances et les informations. Dans un sens plus large, 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. Les réseaux : la forme générale des relations entreprise-territoire***

Nous finalisons le présent chapitre en abordant les relations entre les diverses entreprises sous forme de réseau de relation. On a vu qu'à travers les pratiques managériales présentées dans les sections précédentes, l'entreprise fait recours à la fois à son marché interne mais aussi externe pour se développer.

Parce que le développement des savoirs et des savoirs faire fait référence à l'apprentissage dans sa globalité, des interactions entre les entreprises qui se basent sur les compétences relationnelles et la confiance génèrent 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) voir même comme un idéal type (fulconis, 2003), les réseaux occupent une place prépondérante dans le développement des organisations<sup>77</sup> et de leur relations avec l'ensemble des parties prenantes du territoire.

---

<sup>77</sup> El-Hariri Afef : les réseaux d'entreprises : conditions de formation et typologie. XVème conférence .AIMS. p5

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 ; 11)**<sup>78</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 mais aussi 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>79</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 ».*

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 nous basons sur les travaux de Hamdouch et Hubert(2003)<sup>80</sup>, qui ont présenté deux considérations : la considération sociologique et politique , et la considération économique :

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*

---

<sup>78</sup> Denis Maillat et Jean-Claude Perrin .Op.Cit.p11.

<sup>79</sup> El-Hariri Afef : les réseaux d'entreprises .Op.Cit.p5

<sup>80</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch : 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.

*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>81</sup> .*

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>82</sup> .*

Dans ce cadre, la notion coalition dépasse largement celle des alliances, 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 voir même de produire des ressources, compétences et connaissances dont elle a besoin.

Elle pourra développer son apprentissage et pourquoi pas 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>83</sup>. Plus les PME sont reliées à des réseaux riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles (**Julien, 1996 ; 1140**)<sup>84</sup> .

Le réseau avec la coalition constituent une modalité de structuration des relations inter firmes, particulièrement adaptées à la représentation des formes d'interaction

---

<sup>81</sup> Cité Hubert Marc Depret et A.Hamdouch .Op.Cit.p23

<sup>82</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch. Op.Cit. P23

<sup>83</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch .Op.Cit. P29

<sup>84</sup> Cité par Pamela Baillette: PME Et Réseaux Sociaux : Les Résultats D'une Enquête menée Auprès Du "Groupement Des Chefs D'entreprise Du Québec".p2

stratégique (**Hamdouch et Hubert, 2003**)<sup>85</sup>. M. Rousseau (2004, p36)<sup>86</sup> définit quatre formes génériques de réseaux qui résultent des multiples relations entre les entreprises. Nous retenons :

**1- le réseau d'injonction** qui 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

**2- les réseaux heuristiques** 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

**3- les réseaux transactionnels** 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.

**4- Les réseaux d'orchestration** 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

---

<sup>85</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch .Op.Cit.p14

<sup>86</sup> Rousseau.M : management local et réseaux d'entreprises. Edition Economica. Septembre 2004.p36

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>87</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>88</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 des ses membres).

✓ 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.

---

<sup>87</sup> Cité par Denis Maillat et Jean-Claude Perrin .Op.Cit. P5

<sup>88</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch .Op.Cit.p24-25.

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>89</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>90</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, permettant leur dynamisme et engendrant la dynamique des activités au sein du territoire, grâce notamment à la mutualité qui s'établit entre les membres du réseau. Ainsi 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 sur l'importance 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 engendrant la dynamique des territoires.

---

<sup>89</sup> Est définie par la théorie contractuelle de Williamson et Coase comme un mécanisme de coordination économique permettant de dépasser certaines circonstances.

<sup>90</sup> Hubert Marc Depret et A.Hamdouch. Op.Cit. p13.

## **Conclusion**

Les pratiques managériales sont d'un rôle crucial dans le développement des organisations. Leur implication tant en interne qu'externe à travers les relations individuelles que collectives des membres des organisations différentes sont générées et renforcées grâce aux compétences relationnelles.

Pour renforcer son image, pour se développer et acquérir un avantage concurrentiel l'entreprise intègre les besoins, les soucis et les attentes des parties prenantes de son territoire dans son management. Les compétences relationnelles développées intensifient ses relations et assoient une mutualité basée sur la confiance.

Les relations de l'entreprise avec son territoire sont concrétisées sous formes de réseaux de relations avec les différentes formes qu'elles peuvent avoir : Systèmes productif locaux, District, Cluster, Zones industrielles ou encore Zones d'activités. L'imbrication des entreprises au sein du territoire et l'intensification de ses relations sont étroitement liées avec le développement de leurs pratiques managériales et leur prise en considération des acteurs de ce dit territoire. Elles tissent des liens plus au moins forts avec l'ensemble des parties prenantes, qui se retracent à travers un nouveau mode d'organisation qui permet à la fois la dynamique des activités productives mais aussi celle du territoire. Il s'agit des réseaux d'entreprises.

L'approche des milieux innovateurs illustre le cas où les pratiques managériales 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 de l'entreprise se développe grâce aux interactions interindividuelles des membres de l'entreprise et avec ceux du territoire.

Le territoire demeure ainsi une construction des acteurs et l'entreprise développe des relations économiques et sociales qui s'entrecroisent pour faire face à des problèmes conjoncturels.

Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques ?

**Introduction**

Au sein de son territoire, l'entreprise développe des pratiques managériales lui permettant à la fois son développement mais aussi son insertion, cela pourra être concrétisée aussi grâce à certaines relations tant de coopération, de partenariat ou encore de collaboration avec les acteurs de son territoire dans certains domaines d'activités telle la recherche et développement, formation..etc .

Dans les travaux du GREMI (1993), les chercheurs 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 pour 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 relation voir une dynamique territoriale.

A travers cette logique territoriale, la vision classique de l'entreprise qui considère l'entreprise comme un centre de production cherchant à maximiser son profit est dépassée. En effet, des apports théoriques nous laissent perplexes devant 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 voir 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 pourquoi pas au sociétal dans le souci de protéger et de développer le territoire.

Sur ce, le présent chapitre a pour objectif de présenter dans une vision plus lointaine les relations entreprises -territoire, en se focalisant sur l'apport des théories de la gouvernance dans l'intégration de la dimension territoire dans le champ de l'entreprise, autrement **comment le territoire a-t-il été perçu par les théories de la gouvernance** ? Par la suite, nous allons aborder spécialement la gouvernance territoriale en nous penchant sur

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

les conséquences de l'intégration de la dimension territoire dans le champ de l'entreprise.

### ***Une fois le territoire est intégré qu'est ce qui résulte ?***

Dans une *première section*, nous allons aborder les théories de la gouvernance. Celles-ci qui retracent le fonctionnement de l'entreprise à travers ses relations avec son marché en général.

Dans la théorie de la firme de *Caose(1937)*, 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, de ce fait, grâce à certains contrats visant à minimiser certains coûts liés à ces 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).La théorie d'agence est 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. Elle 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 notion 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. A la fin de cette section , nous

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

présentons 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.

Dans la deuxième section, nous allons aborder les conséquences de l'intégration de la dimension territoire au sein des pratiques de l'entreprise. En consacrant en premier lieu une certaine sous section pour pouvoir définir le territoire et l'environnement de l'entreprise. Nous allons par la suite aborder principalement la gouvernance territoriale, qui devient une perspective fondamentale pour le développement de chaque territoire à travers non seulement l'initiative de l'Etat et de ses organes, mais aussi par celle des entreprises et autres acteurs du territoire. Nous allons voir que l'entreprise joue un rôle prépondérant dans le développement de son territoire et ce, simplement à travers ses multiples relations avec les parties prenantes. Elle pourra aussi impulser le développement de son territoire.

## Section 1 : La théorie de la gouvernance

Les théories contractuelles qui sont à la base des théories de la gouvernance ont transposé les relations entre les firmes et leurs actionnaires, bien que leurs rapports puissent être étendus à l'ensemble des parties prenantes, étant donné le large étendu de relations qu'entretiennent les firmes mais aussi chaque partie prenante avec une autre. Dans ce contexte, les relations des entreprises sont exprimées et mises en place par un ensemble de contrat liant chacune des parties à une autre et l'entreprise dans ce cadre, est un nœud de contrat.

### ***1.1- L'apport des nouvelles théories de la firme : la théorie d'agence au centre de la théorie de la gouvernance :***

L'entreprise a été considérée pendant longtemps 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 parties de son marché et dont le mode d'interaction repose sur la délégation du pouvoir à une personne habile (entrepreneur) reposant sur un mode de Gouvernance (corporate Governance) guidant ses actions.

En effet, les nouvelles théories de la firme<sup>1</sup> dont la théorie des contrats de Coase(1937) considèrent la firme comme un nœud de contrat<sup>2</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>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Jensen et Meckling(1979 ;448), définisse la firme comme « ***l'entité dirigée par un individu possédant une fraction du capital suffisante pour lui assurer le contrôle effectif de la société*** » .Cité par Hubert Gabarié et Jean Luis Jacquier: la théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle. Edition Economica octobre 1999. p242.

<sup>2</sup> Selon Coase : 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 créée.

<sup>3</sup> Cité par Hubert Gabarié et Jean Luis Jacquier. Ibid. p127-128.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

Sur ce, selon *Ibid*<sup>4</sup> : **« 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 ... ».**

A cet effet, la théorie managériale de la firme considère l'organisation comme une structure de gouvernance, dont le choix du dirigeant apparait crucial dans le système de direction et de gestion de ses transactions.

La théorie d'agence fut la première théorie qui consacre ainsi ses travaux à expliquer le mode de gouvernance liant des parties contractantes avec des intérêts divergents. En effet, cette théorie essaye d'expliquer des relations contractuelles de plusieurs personnes (actionnaires) ayant recours au service d'une personne (agent) à qui la délégation 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>5</sup>. Sur ce, **le système de gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire les conflits d'intérêts**<sup>6</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 réseau de contrat.

La théorie d'agence exclut dans son champ d'étude le fait, qu'étant un nœud de contrat, l'entreprise est en relation avec des formes complexe au sein d'un environnement

---

<sup>4</sup> Cité par Hubert Gabarié et Jean luis Jacquier .Op.Cit. p70.

<sup>5</sup> Pierre Yves Gomez : jalon pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Revue : Finance, contrôle, Stratégie. Volume 6 n° 4, Décembre 2003.p195.

<sup>6</sup> Gérard Charreaux : vers une théorie du gouvernement des entreprises Mai 1996, p5

où elle interagit avec elles et prospère. Selon Gomez (2003,202)<sup>7</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.

### **1.2 -La théorie des parties prenantes :**

Nous avons bien dit que l'entreprise est une coalition d'individus avec des intérêts divergents. Elle fait recours à son marché pour se procurer des ressources et compétences. Le marché est entendu ici par l'environnement dans son aspect global et du territoire dans son aspect 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 leurs intégration ? Qu'est ce que la partie prenante, et qu'entendons nous de cette nouvelle orientation des relations entre l'entreprise et le territoire ?*

#### **1.2.1- Emergence et définition :**

La théorie des « stakeholders » 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>8</sup>.

Dans ce cadre, la vision classique qui limite les relations d'entreprises à des « Shareholders » est devancée par celle des « stakeholders » 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>7</sup> Pierre Yves Gomez .Ibid.p202

<sup>8</sup> Acquier Aurélien et Aggeri Frank : la théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE. XVIème AIMS 2005.p3.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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>9</sup>, ou encore “ *est partie prenante tout groupe indispensable à la survie de l'entreprise* ”<sup>10</sup> selon la définition de la Standfort Research Institute.

La première utilisation de l'expression parties prenantes dans le champ des organisations revient à I.Ansoff (1968,35)<sup>11</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 All(1997)<sup>12</sup>, les parties prenantes se distinguent par leur pouvoir, leur légitimité et leur état d'urgence.

**1-Le pouvoir** : il fait référence aux travaux de M. Weber et Pferfer, et surtout sur celui de G.Salancik (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>13</sup>.

**2-La légitimité<sup>14</sup>** : 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 auteurs tels Carroll (1991), pour dire que les parties prenantes ont un degré d'importance ou non dans l'entreprise.

**3- 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

---

<sup>9</sup> Rousseau .M.Op.Cit.p27.

<sup>10</sup> Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen: création de valeur et gouvernance de l'entreprise : 3<sup>ème</sup> édition economica 2003. p126.

<sup>11</sup> Cité par Mercier Samuel : 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>12</sup> Le Boulche Gaël: de l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, juin 2002, p128.

<sup>13</sup> Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen .Ibid. p127

<sup>14</sup> M.Suchman(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* ”.cité par Le Boulche Gaël.Ibid, p128.

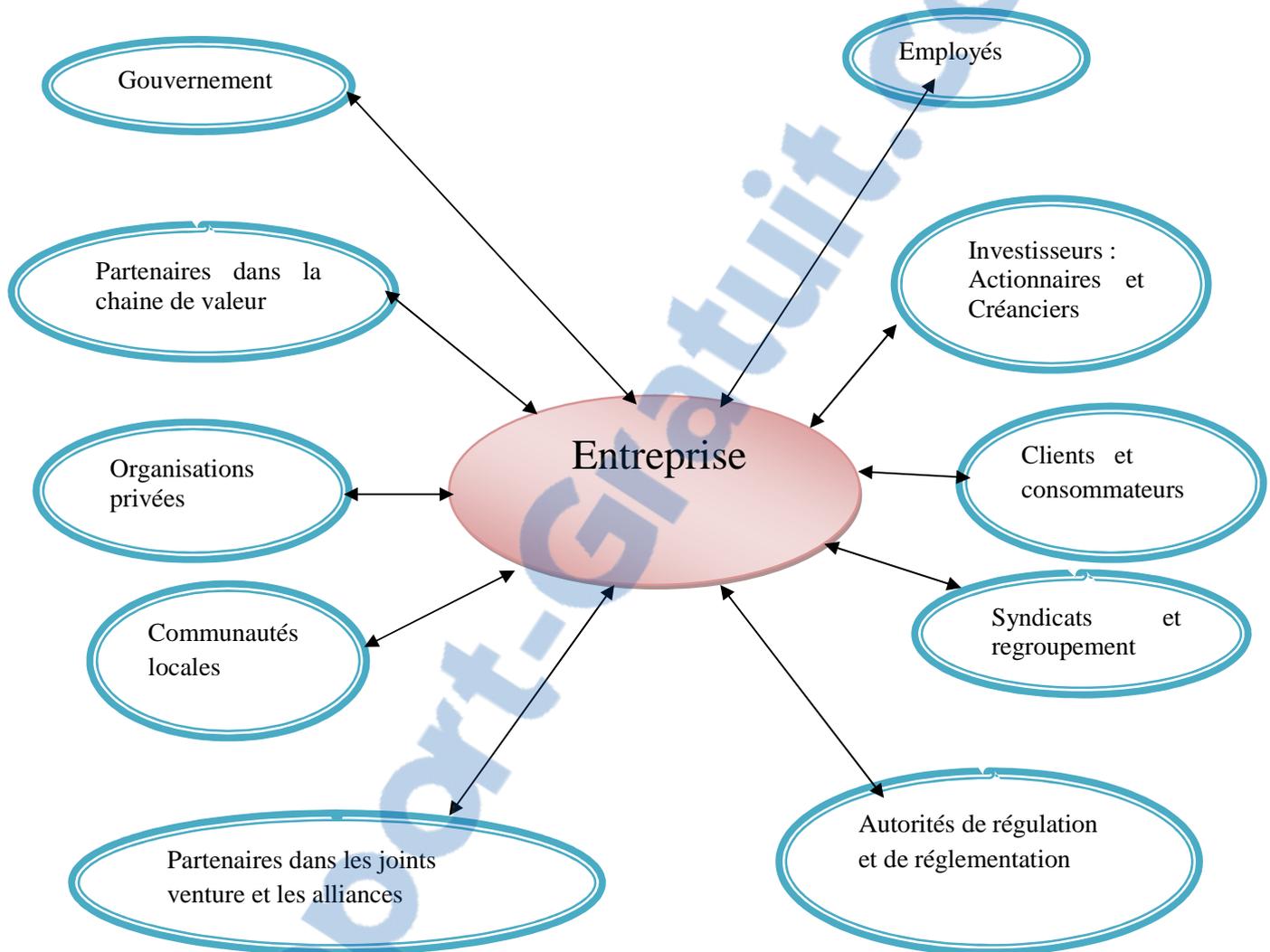
## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

parties prenantes au retard managérial dans la réponse aux revendications, et d'autres parts, en termes de critiques, c'est à dire l'importance de la revendication ou du rapport pour la partie prenante.

Nous présentons la figure N°2 adoptée par Caby et Hirigoyen (2003 ; 127), pour déterminer les parties prenantes de l'entreprise. 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. Les employés, les clients et les fournisseurs, les actionnaires et les créanciers et autres organisations (entreprises), voire les partenaires dans les joints venture 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, les collectivités locales.

*Figure N°2: L'entreprise et ses parties prenantes :*



**Source :** Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen : création de valeur et gouvernance de l'entreprise. 3<sup>ème</sup> édition economica 2003. p127.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

### **1.2.2-Les parties prenantes quels intérêts pour le développement des relations de 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 l'ensemble des autres pratiques managériales. L'entreprise doit évaluer le degré de menaces et d'opportunités potentielles qui pouvant se manifester à cause de son activité et de la réaction des ses parties prenantes. Cette approche est pertinente et demeure un outil permettant pour chaque entreprise de traquer des informations pertinentes sur son territoire pour la prise de décision. Selon Freeman(1984,48)<sup>15</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 »*. De leur part, 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>16</sup>.

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

**1.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 ;117)<sup>17</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>18</sup> .

Sur ce, la gestion des parties prenantes ne constitue qu'un moyens 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.

---

<sup>15</sup> Mercier Samuel .OpCit.p7

<sup>16</sup> Mercier Samuel .Op.Cit.p7

<sup>17</sup> Mercier Samuel .Op.Cit.p9

<sup>18</sup> Mercier Samuel .Op.Cit.p9

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

**2.L'aspect normatif** : il 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>19</sup>.

**3.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>20</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>21</sup>.*

### **1.2.3. Les types de parties prenantes :**

La figure (n°2, p55) 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 à une autre. Selon Freeman, *« l'entreprise doit limiter la liste de ses stakeholders, elle doit laisser de côté, tout ceux qui sont trop insignifiant pour l'on s'occupe deux »*<sup>22</sup>.

Sur ce, chaque partie prenante selon son importance est d'un impact différent des autres sur le résultat de l'entreprise qui, de son côté, engage des relations plus solides avec elles. Sur le même ordre d'idées, Clarkson (1997)<sup>23</sup> distingue pour sa part entre parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires :

**1. Les parties prenantes primaires** : leur participation est nécessaire à la survie de l'entreprise, tels les clients, les actionnaires. Carroll(1989)<sup>24</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.

<sup>19</sup> Damak-Ayadi Salma et Yvon PESQUEUX : La théorie des parties prenantes en perspective. p3

<sup>20</sup> Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen : création de valeur et gouvernance de l'entreprise : 3<sup>ème</sup> édition economica 2003.p130

<sup>21</sup> <sup>22,23</sup> Acquier Aurélien et Aggeri Frank .Op.Cit.p9

<sup>24</sup> Damak-Ayadi Salma et Yvon PESQUEUX .Ibid. p3.

**2. Les parties prenantes secondaires** : dans ce cadre, la relation de l'entreprise avec ce type de parties prenantes n'est pas vitale (Clarkson 1997). 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)<sup>25</sup>.

Par ces considérations, l'entreprise s'intéresse 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 son champ de décision et dans son management stratégique l'ensemble des décisions et des objectifs tracés par les parties prenantes primaires. Bien que, les parties prenantes secondaires restent un levier d'une importance considérable affectant à la fois les objectifs de l'entreprise et les relations qu'elle entretient avec ses partenaires. Dans ce cadre, des relations de pressions ou encore de divergences d'intérêts résultent entre chaque acteur faisant référence à l'un des types de parties prenantes. Sur ce, l'entreprise doit selon I. Ansoff (1968 ; 35), **« 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 »**.

En effet, selon les attentes voir les divergences d'intérêt, l'entreprise au delà de son profit doit prendre d'autres mesures permettant la consolidation des intérêts divergents des parties prenantes. Le champ de l'éthique et de la morale, se rendre consciente de tous les effets ou encore les externalités positives ou négatives qui résultent par les activités de l'entreprise doivent être pris en considération. C'est notamment ce qui a été avancé par la Social Corporate Responsabilité (SCR) c'est à dire la Responsabilité Sociétale des Entreprises (SRE). **Quelles sont les implications de cette vision dans les relations entreprises -territoires ?**

---

<sup>25</sup> Carroll et Naïsi (1997), distinguent aussi entre deux types de parties 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 médias, la société civile et même l'environnement naturel.

### **1.3 -La théorie de la responsabilité sociétale des entreprises :**

#### **1.3.1 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, bien que le degré de réussite de chaque entreprise soit relatif aussi au degré des relations qu'elle entretient avec ces parties prenantes. Sur ce, les entreprises doivent être en mesure à la fois de réaliser leur développement mais aussi celui de leur territoire.

Selon Friedman (1962) «*Sole aim of corporation, is to maximize the profit for its stakeholders* », cette considération fait référence à la première vision de la responsabilité sociétale de l'entreprise, celle de la responsabilité économique et financière. Cette vision se voit par la suite dépassée, pour considérer, qu'au delà, l'entreprise doit intégrer 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 cet aspect, 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>26</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 elle doit être socialement responsable. Selon F. Perroux (1903-1987) ou encore Oscar Lang (1904-1965)<sup>27</sup> : « *aucune société ne peut se perpétuer avec des entreprises qui fonctionnent à perte* ». En effet, l'entreprise dotée des moyens, des ressources de son territoire doit une contrepartie à ce dernier en se développant et en participant à la dynamique de ce dernier.

---

<sup>26</sup> Allouche. J, Huault. I. et Schmidt .G : responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée. P2403

<sup>27</sup> Astrid Mullenbach : les cahiers du CERGOR : centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines. Numéro 02/01 mars 2002 .p3-5-10.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

Les même auteurs considèrent que le profit est un mauvais indicateur, du fait qu'il est financier, alors que d'autres conséquences sociales, écologiques voir sociologiques ne sont pas prises en compte par les entreprises. Sur ces mêmes considérations, Bremond et Salort(1994)<sup>28</sup> estiment ***que ce qui est bon pour l'entreprise(ou ceux qui la gouverne) ne l'est pas forcément pour la collectivité***. A cet effet, l'entreprise devient ainsi responsable, et capable de répondre de ses actes et de l'impact de ses activités auprès de ses partenaires.

Ainsi , 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,1995,Clarkson,1995,Martinet et Reynaud,2001 ;2004, post and Al 2002 ;Capron et Quairel,2004, Aggeri et Al 2004)<sup>29</sup>, pour que , des considérations écologiques, sociales et sociétales doivent faire l'objet d'une attention particulière des gouverneurs de chaque entreprise. Pour qui, selon Delaporte et Follenfaut(2002) ainsi que Ferone et Arcimoles(2001) ***«la Responsabilité Sociétale est considérée comme un enjeu stratégique »***<sup>30</sup>.

Dans le même ordre d'idées (Falise, 1997)<sup>31</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 terme de contrats<sup>32</sup> évolutifs entre les organisations et la société qui reflètent les nouvelles

---

<sup>28</sup> Astrid Mullenbach .Op.Cit.p3-5-10.

<sup>29</sup> Valiorgue Bertrand: Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ? Chercheur associé Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON – Labho/Adecco. p4,p3.

<sup>30</sup> Bertrand Valiorgue .Ibid p4,p3.

<sup>31</sup> Astrid MULLENBACH.Op.Cit .p7

<sup>32</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'économiques.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

attentes en matière de performance sociale<sup>33</sup>. Quant à la commission européenne (2001) , la RSE est *« l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »*<sup>34</sup>.

### ***1.3.2 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : quel rôle ? :***

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, Lanoizelee ,2004 ; Aggeri, Pezet et All, 2005)<sup>35</sup>. Pour Bowen<sup>36</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>37</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 bonne 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>33</sup> Béji-Bêcheur Amina et Bensebaa Faouzi: responsabilité sociale de L'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme. In AIMS 2005. P3

<sup>34</sup> Vincent Commenne : 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>35</sup> Acquier Aurélien et Gond Jean Pascal: 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>36</sup> Acquier Aurélien et Gond Jean Pascal.Ibid. p7

<sup>37</sup> Zeribi Benselimane Olfa et Boussoura Azzedine : responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées. In XVIème AIMS. p13

#### **1.4. 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 estime un rôle privilégié du dirigeant le meneur et le guide pour la création de la valeur qu'à l'apporteur du capital (principal), qui lui exerce un pouvoir discrétionnaire que différents apports théoriques ont mobilisé afin à la fois d'éclaircir cette éventuelle relation tel 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). ***Pourquoi la gouvernance d'entreprise et quel apport du dirigeant ?***

##### **1.4.1 Qu'est ce que la gouvernance ?**

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 se 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>38</sup>.

Selon Charreaux(1997,3)<sup>39</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 »***, partant du fait 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. Le dirigeant est tenu à la maximisation de la valeur de l'entreprise qui pourra aussi reposer, au delà de son habilité, sur son pouvoir discrétionnaire mais aussi sur sa bonne conduite vis-à-vis de l'ensemble des « stakeholders».

---

<sup>38</sup> Ducrou Jean-Bernard : Le gouvernement d'entreprise. p2

<sup>39</sup> Christophe ASSENS et Rodica Corina MICU : 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, p3.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

Selon *Gomez (2001, p24)*<sup>40</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 de Oman, Feries et Bruiter(2003)<sup>41</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 cette perspective, la bonne performance d'un système économique relève de la bonne gouvernance de son gouverneur. Ainsi en se référant à G.Charreaux <sup>42</sup>, *il est fréquent 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 tous les stakeholders de l'entreprise.

L'intérêt des systèmes de gouvernance selon G.Charreaux : *« sont présents pour influencer les processus décisionnels des dirigeants »*. Pour North (1990-1994)<sup>43</sup> la

---

<sup>40</sup> Debla Fateh : Le système de la gouvernance des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas. Thèse magistère. Université El Hadj Lakhdar Batna. Faculté des Sciences Économiques et de Gestion. Année universitaire 2006- 2007 .p77-78.

<sup>41</sup> Manâa Salma : Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un échec ".mémoire de fin d'étude. p18

<sup>42</sup> Charreaux Gérard. mai 1996. Op.cit. p4

<sup>43</sup> Charreaux Gérard: Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. Juin 1996 .p13

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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>44</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>45</sup>.

### **1.4.2- Le dirigeant et son rôle dans l'intégration de la variable territoire dans le management de l'entreprise :**

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>46</sup>, est issu de quatre principales sources :

**1- 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 d'administration et au **niveau de rémunération** du dirigeant, comme étant d'une corrélation positive pour la bonne performance financière de l'entreprise.

**2- 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.

---

<sup>44</sup> Pour North cité par G.Charreaux (juin 1996 ,13) : les institutions sont constitués des règles formelles(les règles politiques, judiciaires, économiques, et les contrats explicites) des contraintes informelles(les normes de comportement, les conventions et les codes de conduite auto imposés).

<sup>45</sup> Christophe ASSENS et Rodica Corina MICU : 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>46</sup> Emmanuel ZENOU : 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.

**3- 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.

**4- 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>47</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>48</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 , 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>49</sup> vise à la fois à

---

<sup>47</sup> Lucien VÉRAN : Gouvernement de l'entreprise, l'expérimentation comme facteur de Liberté |Lavoisier | Revue française de gestion 2003/4 - n° 145.p9

<sup>48</sup> Lucien VÉRAN .Ibid.p10

<sup>49</sup>Charreaux Gérard( Juin 1996)Op.Cit.p7

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

expliquer les stratégies développées par le dirigeant pour protéger son statut mais aussi de permettre d'y faire face.

Pour sa part, Williamson (1985 ; 138)<sup>50</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>51</sup>. La manipulation de l'information tant interne qu'externe aux frontières de l'entreprise relève de la pratique managériale du dirigeant pour pouvoir l'assimiler. Stieglitz et Edlin(1992)<sup>52</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>53</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<sup>54</sup> que financières. Selon Pfeffer(1981)<sup>54</sup> : *« le pouvoir revient aux acteurs qui apportent une ressource indispensable au fonctionnement de l'organisation, qui ne sont pas facilement remplaçables »*.

A coté 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>55</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. Ceci est dû notamment à l'influence que l'âge ou l'ancienneté ont sur le développement des réseaux de relations stratégiques du dirigeant

---

<sup>50</sup> Charreaux Gérard( Juin 1996).Op.Cit.p5

<sup>51</sup> Emmanuel ZENOU .Op.Cit.p11

<sup>52</sup> Charreaux Gérard. (Juin 1996) .Op.Cit.p7

<sup>53</sup> Emmanuel ZENOU .Op.Cit.p11.

<sup>54</sup> Charreaux Gérard.(Juin 1996).Op.Cit. p9

<sup>55</sup> Emmanuel ZENOU .Op.Cit. P4

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

(pochet 1998)<sup>56</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>57</sup>.*

Au-delà de l'aspect âge et ancienneté, certains auteurs se sont préoccupés sur 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 (1996,14)<sup>58</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 , voir 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>59</sup>.*

---

<sup>56</sup> Emmanuel ZENOU .Op.Cit.p11.

<sup>57</sup> Emmanuel ZENOU .Op.Cit.p17-18.

<sup>58</sup> Charreaux Gérard(Juin 1996).Op.Cit. p14.

<sup>59</sup> Charreaux Gérard (Mai 1996). Op.Cit.p13.

**Section 2 : La gouvernance territoriale et le développement territorial**

Le souci du développement de son territoire est d'une influence accrue de la part des parties prenantes dont l'Etat, les collectivités territoriales locales, les institutions, les syndicats, les salariés...Etc, qui jouent un rôle important, et dont le rôle, en premier lieu, relève de la hiérarchie supérieur (Etat, Ministère), pour se propager voir se décentraliser aux profits des collectivités locales (Wilaya, Daira..).

Le désengagement de l'Etat (bien que le contrôle et le financement de certains projets publics relèvent de sa compétence) et la décentralisation génèrent à la fois une flexibilité dans le travail, mais aussi un engagement accru de l'ensemble pour un projet global. Le souci pour un développement territorial et l'attraction des investissements devront y être afin de maintenir la survie du territoire, bien que sa protection et son développement relève aussi de l'initiative à la fois des collectivités locales, de l'entreprise et des parties prenantes en général.

La création des zones d'activités et des zones industrielles en Algérie, relève de la préoccupation de l'Etat à la fois pour créer des activités poussant au développement économique, mais aussi au développement des territoires. La Gouvernance territoriale, entendue souvent par le développement local, relève aussi de l'initiative de l'Etat, bien que son champ s'élargit à l'ensemble des parties prenantes tant sur le niveau social, économique ou politique, qu'ils soient des agents privés ou publics.

La gouvernance territoriale 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. Cette notion apparait comme un levier permettant à la fois le développement des pratiques des entreprises et le développement du territoire où elles sont ancrées.

**2.1 L'environnement ou le territoire : quelles signification**

Environnement de l'entreprise ou encore territoire de l'entreprise nous ont toujours semblé deux termes similaires en terme de leurs fonctionnalités. Celles-ci déterminent le champs qu'ils cernent. 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

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

apports de l'économie spatiale et de l'économie géographique ont donné une importance cruciale au concept territoire.

**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) : « *la notion environnement peut être entendue au sens large de ce qui entoure un point focal, qui, dans ce cas est une organisation* »<sup>60</sup>. En effet, pour chaque organisation, un environnement spécifique lui est réservé. En se référant aux travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Rojot et Bergman (1989), ils *considèrent « qu'une organisation contingente à des données externes ou internes qui peuvent varier, mais elle n'est pas homogène à un instant donné, l'environnement peut présenter des facettes différenciées à différentes parties de l'organisation »*<sup>61</sup>.

**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>62</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

---

<sup>60</sup> Vaesken Philippe : L'environnement Territorialisé : Un Nouveau Concept De Structuration De L'environnement Dans La Stratégie De L'entreprise .in AIMS, p5.

<sup>61</sup> Vaesken Philippe .Ibid.P5.

<sup>62</sup> COISSARD Steven et PECQUEUR Bernard : 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.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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>63</sup>.

L'économie de proximité a défini le territoire selon trois types de proximités (que nous allons aborder par la suite), dont le champ est à la fois économique, sociale et environnemental.

Le territoire est considéré comme 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>64</sup>.

### **2.2 -La gouvernance territoriale : pourquoi ?**

#### **2.2.1- La gouvernance territoriale : essai de définition**

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 ? ou encore le souci de réduire les coûts tant de transactions que du transport, l'abondance de la matière première et du capital humain dans certaines régions par rapport à d'autres, est 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,

---

<sup>63</sup> Vaesken Philippe .Op.Cit, P7.

<sup>64</sup> Coissard Steven et Pecqueur Bernard .Op.Cit, p7.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

par le développement de certaines activités et leur dotation de moyens nécessaires à leur lancement et à leur réussite.

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 voir les districts et les clusters, se révèle une politique déterminante dans le développement à la fois des activités localisées et en général du territoire.

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 largement son territoire.

Myrline Filippi et Torre André<sup>65</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(2003,5) <sup>66</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 ....occupent une place importante.

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.

---

<sup>65</sup> Myrline Filippi et Torre André : l'organisation en réseau : de l'instauration des règles locales aux actions collectives p65. In Dupuy Claude et Burmeister Antge : entreprise et territoire. Les études de la documentation française, Mars 2004

<sup>66</sup> Jean-Pierre GILLY I, Isabelle Leroux et Frédéric Wallet: gouvernance et proximité .p193. In Ouvrage: économie des proximités par Pecqueur Bernard et Zimmermann Jean Benoît. Édition Hermès sciences publication -2004.

**2.2.2. La proximité et son rôle dans la dynamique des relations de l'entreprise et territoire :** Dans la lignée des travaux de l'école de proximité (Gilly et Torre, 2000)<sup>67</sup>, la proximité joue un rôle important dans le développement des relations entre acteurs privés et publics. Ils distinguent trois formes :

**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. 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. 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>68</sup>. Comme mécanisme de rapprochement et d'intensification des relations, les TIC jouent un rôle prépondérant. Elles servent de support d'échange des connaissances tacites et de leur partage, et permettent ainsi des possibilités de coordination entre des acteurs qui ne se sont jamais rencontrés.

**2. La proximité organisationnelle :** il s'agit contrairement à la proximité géographique d'un rapprochement des acteurs les uns aux autres, appartenant au même espace ou encore au même secteur. Selon A.Rallet et A. Torre : **« 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>69</sup>. Sur ce, l'échange ne se limite pas à des connaissances tacites (codifiées) mais, relève aussi de la capacité des acteurs (individus, collectif) qui mobilisent des actifs complémentaires et participent à une activité finalisée ou encore appartenant à un même espace de rapport tel un groupe et ses filiales, l'Etat et les collectivités locales territoriales, réseaux d'acteurs...etc., 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

---

<sup>67</sup> Gabriel Colletis, Jean-Pierre Gilly, Isabelle Leroux, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, Frédéric Rychen, et Jean-Benoît Zimmermann : Construction territoriale et dynamiques productives, p3

<sup>68</sup> A.Rallet et A.Torre : proximité géographique ou proximités organisationnelles ? une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation. Revue d'économie appliquée. Tome LIV, 2001. N° 1 p147-171.p 153.

<sup>69</sup> A.Rallet et A.Torre .Ibid. p 154

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

et de résoudre les problèmes productifs<sup>70</sup>. L'apprentissage organisationnel et par interaction, les compétences relationnelles ainsi que les projets d'innovations, sont les plus impulsés dans les relations interentreprises et entre acteurs en général.

**3. La proximité institutionnelle<sup>71</sup>** : elle relève de la capacité de l'Etat et de ses organes de développer certains espaces, mais aussi de 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, 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>72</sup>.

**2.2.3-Le développement territorial** : En nous reposons sur les trois types de proximités introduites, trois types de développement territorial ont été définis<sup>73</sup> :

**1) Le processus d'agglomération** : il se fonde sur une concentration spatiale d'activités économiques hétérogènes, ne présentant pas a 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

---

<sup>70</sup> Gabriel Colletis, Jean-Pierre Gilly, Isabelle Leroux, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, Frédéric Rychen, et Jean-Benoît Zimmermann : Construction territoriale et dynamiques productives. p3

<sup>71</sup> Selon P. Gilly –J. Perrat : *Une proximité institutionnelle s'inscrit dans un rapport contradictoire de pouvoirs que ce soit entre employeurs et employés (rapport salarial capitaliste), entre firmes (concurrence vs coopération), entre acteurs privés et publics (logique de profit, logique de bien public), de sorte que la mise en comptabilité qu'elle permet est toujours provisoire.* Cité par les auteurs dans : Développement local et coopération décentralisée Entre gouvernance locale et régulation globale. In Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe. Sousse 20-21 septembre 2002, p4.

<sup>72</sup> Gabriel Colletis, Jean-Pierre Gilly, Isabelle Leroux, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, Frédéric Rychen, et Jean-Benoît Zimmermann .Ibid. p4

<sup>73</sup> Gabriel Colletis, Jean-Pierre Gilly, Isabelle Leroux, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, Frédéric Rychen, et Jean-Benoît Zimmermann .Ibid. p4-5-6.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

publiques, qui se fondent principalement sur des incitations financières à la localisation ou bien à des actions d'aménagement.

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 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.

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. 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 (Perrat, 1997). Il s'agit ici d'une capacité créatrice du tissu qui, en organisant une souplesse de combinaison de ses ressources et actifs, dispose de moyens à mettre en œuvre des stratégies collectives susceptibles d'influencer le devenir économique du territoire.

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<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup>Arabi. Kh Khebachi.H Et Taleb. H: 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), p6

**2.2.4- 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 [G, Colletis, J.P.Gilly 1999 ; J.P.Gilly et J.Perrat 2003]<sup>75</sup>, nous retrouvons :

**1- 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>76</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.

**2- 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 centres 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.

**3- La gouvernance privée- collective :** l'acteur clé ici est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés et impulsent une coordination de leur stratégie, comme par exemple les chambres de commerce, les syndicats, professionnels, et toute forme de clubs d'opérateurs privés.

**4- 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.

---

<sup>75</sup> Gilly. J.-P , Perrat. J : 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>76</sup> Cité dans les travaux de Arabi.Kh , Khebachi.H Et Taleb. H.Ibid. p5

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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 toxiques qu'ils dégagent)

De Munck et Lenoble(1996)<sup>77</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, intérêts individuels/collectifs<sup>78</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>79</sup>.

### **2. 3. L'entreprise et le territoire : pour un développement territorial :**

La proximité tant géographique qu'organisationnelle voir institutionnelle 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.

---

<sup>77</sup> EME Bernard : Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire. P3.

<sup>78</sup> COISSARD Steven et PECQUEUR Bernard .Op.cit. p10.

<sup>79</sup> Gilly. J.-P , Perrat. J .Op.cit.p12.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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>80</sup>.

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>81</sup>.

Il résulte aussi selon J.Perratt et J.B.Zimmermann<sup>82</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 perspective de la responsabilité dans ses pratiques managériales et son gouvernement spécialement se trouve devancée par rapport à d'autres entreprises. Il est pour elle un facteur clés de succès. Elle agit et interagit avec ses parties prenantes et devient dans une perspective plus lointaine sociale, à la fois par sa propre volonté du fait que c'est une nouvelle tendance améliorant l'accès facile des entreprises à certaines ressources et gagnant la confiance des parties prenantes, mais aussi poussée par les collectivités administratives et les parties prenantes en général du fait que celle-ci pourra nuire à partir de ses activités sur la vie des citoyens .

---

<sup>80</sup> Gabriel Coletis et Frederic Rychen .Op.Cit .P208.

<sup>81</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. Cité par Gabriel Coletis et Frédéric Rychen .Op.Cit. p209.

<sup>82</sup> J.Perratt et J.B.Zimmermann : stratégies des firmes et dynamique territoriales. In ouvrage entreprise et territoire de Dupuy Claude et Burmeister Antge : Les études de la documentation française, Mars 2004. P20.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

Pour Martinet et Reynaud (2003 ; 13)<sup>83</sup> : *« la légitimité des décisions de l'entreprise est influencée par l'état de l'opinion et les rapports de pouvoir qui la façonne, 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 ».*

Considérant l'entreprise, Alain Touraine<sup>84</sup> cite deux cas d'entreprise à la fois une organisation mais aussi une institution :

- Comme une institution, 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.
- Comme organisation, elle est 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, dégagant ainsi un apprentissage collectif et de forte implication des compétences 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.

***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***

---

<sup>83</sup> Krupicka Anne et Dreveton Benjamin : le développement durable ? Une problématique de gestion. AIMS2005, P12.

<sup>84</sup> Gérard Donnadiou : 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.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

*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>85</sup>

Il s'agit d'une participation de l'ensemble à ce projet, car comme le souligne F. Leloup ; L.Moyart et B. Pecqueur(2004,12 )<sup>86</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>87</sup> .

L'entreprise est au centre du territoire et du développement local. Ce projet est intégré en son sein à travers ces pratiques managériales. La Gestion des Ressources Humaines semble un des points 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 main œuvre disponible sur le territoire local, générant ainsi flexibilité du travail et participation à la réduction du taux de chômage.

De son côté, l'innovation tant technologique qu'organisationnelle apporte ses résultats en terme de satisfaction de la variable consommateur et parties prenantes en générale. De cette façon, l'innovation de l'entreprise stimule le recours des parties prenantes à ses services et produits devancé par la confiance. Plus loin, le projet innovation entre des parties prenantes du territoire se révèle un développement majeur dans la coordination et la coopération des acteurs pour l'intérêt général qui est celui de dynamiser leur territoire.

---

<sup>85</sup> Arabi.Kh , Khebachi.H Et Taleb. H.Op.Cit, p4

<sup>86</sup> Leloup. F.; L. Moyart et B. Pecqueur: la gouvernance territorial comme nouveau mode de coordination territorial. 4eme journée de la proximité : proximité, réseaux et coordination, 7 et 18 juin 2004.p12.

<sup>87</sup> Perrat et J.B.Zimmermann. Op.Cit. P17.

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

L'intégration des décisions et des préoccupations des parties prenantes dans le projet de l'entreprise, permet de renforcer l'image de cette dernière. Toutes les pratiques exercées par l'entreprise et intégrant les décisions des parties prenantes jouent un rôle dans le développement à la fois de l'entreprise mais aussi de son territoire. La participation de chaque entreprise au projet local par la création des centres de formation, la coopération avec des centres de recherche et l'aide au développement des laboratoires de recherches, le recrutement local, la construction de logement, sont d'autant de mécanismes qui intègrent l'entreprise dans le développement local. Plus loin, le développement territorial local peut générer un développement territorial durable.

### **Conclusion**

Les théories de la gouvernance, notamment la théorie d'agence, des parties prenantes ou encore de la responsabilité sociale des entreprises que nous avons abordé ont apporté chacune des considérations et des apports bien qu'ils soient divergents, mais complémentaires dans le sens où chaque apport a permis une vision plus lointaine de 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 leurs coté 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 voir sociétal, et l'entreprise devient un acteur non seulement économique mais social où ce dernier aspect est intégré dans l'ensemble des 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

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques

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 certains cas il fait reculer le développement de son entreprise.

La proximité avec ses différentes formes permet de réduire l'incertitude liée à la globalisation et la complexité du système économique. Les entreprises s'imbriquent et multiplient ainsi leurs logiques de développement.

Sur ce, l'entreprise s'engage dans des actions du développement local impulsées par les institutions gouvernementales, étant donné le risque qu'encourt l'activité de l'entreprise sur le devenir du territoire en général, et des parties prenantes en particulier, mais aussi par sa propre initiative. 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.

**Chapitre III : L'entreprise et territoire dans le contexte algérien**

**Introduction**

Juste après son indépendance, l'Etat algérien n'a cessé d'apporter des changements pour renforcer et améliorer son système économique.

Le modèle des industries industrialisantes de Gérard Destannes deBernis ou encore celui de François Perroux des pôles de développement ont servi de références théoriques aux processus d'industrialisation algérienne dont l'objectif est celui de créer un système industriel cohérent et intégré. Ainsi, la création des entreprises autour de zones industrielles aménagées demeure un point décisif pour une plus grande poussée du secteur industriel.

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.

Au delà de l'important poids des entreprises publiques sur l'économie nationale, elles se voyaient au fur des années confrontées à des problèmes relevant de leur organisation et de leur mode de management en général, notamment avec l'ouverture du marché algérien sur le marché international. Celles-ci trouvaient des difficultés majeures d'adaptation, voir de confrontation ou encore de concurrence vis-à-vis de leur marché, et leur mode de gouvernance se voit ainsi révisé notamment par la promulgation en 2001 de la loi sur la privatisation.

En parallèle à cette situation, le secteur privé, longtemps marginalisé, trouve un essor d'une grande ampleur et se confronte ainsi avec le secteur public sur le même marché national et international. Le secteur privé représenté ainsi par des PME/PMI présente une grande flexibilité et une rapidité de réaction relevant des caractéristiques des entreprises de ce secteur et de leur management en général.

Nous abordons notre présent chapitre en nous interrogeons sur les caractéristiques de gestion et en général de management des entreprises des deux secteurs juridiques : public et privé, et de leur interaction voir même de la place qu'occupe leur territoire. Sur ce, le chapitre est scindé en deux principales sections. La 1<sup>ère</sup> section, va porter sur la présentation du secteur public tout en présentant les évolutions organisationnelles des entreprises publiques avant et

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

après l'ouverture du marché algérien sur le marché international. Il s'agit de présenter les différentes formes organisationnelles qui ont marqué le parcours des entreprises publiques et leur impact sur le territoire. La privatisation des dites entreprises et ses causes seront aussi présentées.

Dans La 2<sup>ème</sup> section, d'une part nous allons aborder le secteur privé, les mesures d'aide au développement engagées en leur faveur et d'autre part, les caractéristiques des entreprises relevant de son champ en termes de pratiques de management et la place du territoire.

**Section1 : Les entreprises du secteur public : évolution organisationnelles  
versus évolution territoriale**

Dés leur création les entreprises publiques ont subies des transformations voir des révisions très importantes touchant leur mode d'organisation et de gestion. Chaque évolution se démarque d'une autre.

**1.1. L'évolution organisationnelle des entreprises publiques : de l'autogestion à la restructuration organique :**

**1. L'autogestion :** à 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>1</sup>. Ainsi, l'autogestion visait dans ce cadre 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>2</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 voir 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) voir même le Directeur Général (DG) qui détenaient le pouvoir de décision de type administratif.

<sup>1</sup> SADL.N.E : La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. Office national des publications universitaires. 2<sup>ème</sup> édition 2006 .p25

<sup>2</sup> MELBOUCLIL : 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- 2001.p64

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

Dans ce cadre Sadi.N.E (2006)<sup>3</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 super 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 concevaient, organisaient, distribuaient et enfin contrôlaient toute activité économique ne laissant ainsi aux PDG ou encore aux DG que l'exécution. Par la suite, des défaillances liées au système de gestion et de gouvernance globalement sont apparues et relevaient des membres du conseil représentés par le PDG, le DG et les représentants des salariés laissant l'entreprise publique incapable de faire face à l'adaptation de ses stratégies et de ses objectifs assignés, et aux problèmes d'approvisionnement, notons leur dépendance du marché étranger pour s'approvisionner en matières premières. La gestion administrative planifiée régnait dans cette étape de nationalisation des entreprises et toute prise de décision relevait de la haute tutelle.

#### **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 travailleur 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>4</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

---

<sup>3</sup> SADI.N.E .Op.Cit .p28

<sup>4</sup> MELBOUCIL .Op.Cit.p64

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

productions ont été créés (environ 480 unités) dont 5 dans l'industrie lourde et 10 dans l'industrie légère<sup>5</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 90%<sup>6</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,

---

<sup>5</sup> SADI.N.E .Op.cit. p25

<sup>6</sup> Cité par DEBLA Fateh .Op.Cit.p95.

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

- à coté de 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.

#### **3. La restructuration organique et financière des entreprises publiques au cœur du 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 voir en unités plus petites et plus spécialisées avec la fonction de commercialisation déconnectée de la production, et les nouvelles directions générales reparties 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>7</sup> . Cela a été impulsé dans le but de donner à leur système de gestion, plus de souplesse, de transparence mais aussi de décentralisation.

Ainsi, la localisation des projets des entreprises restructurées a été d'une manière équilibrée sur le territoire national, et a permit différents effets favorables du développement territorial. M<sup>d</sup>.A.Isli(2005,57) énumère différents avantages en termes du tissu industriel, d'aménagement des territoires mais aussi de création d'emploi:

**1) 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

---

<sup>7</sup> M<sup>d</sup> Arezki Isli : La création d'entreprises en Algérie. In les cahiers du CREAD N°73-2005.p57

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

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>8</sup>. Le secteur public était organisée autour des grandes entreprises et le secteur public local abritait en générale des moyennes entreprises.

**2) 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.

**3) 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.

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. Son rôle à la fois dans la gestion et la planification demeuraient de sa tutelle et elle était l'intermédiaire dans les relations des entreprises avec leurs partenaires. La restructuration organique des dites entreprises a consisté juste à revoir leur taille. Leur découpage 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...) écrit Belmihoub(1992,12)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>Bouyaoub .A : entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation.

<sup>9</sup> MELBOUCIL .Op.Cit.p69.

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

A coté , la non maitrise 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 elle répondait à un besoin d'aménagement des territoire 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 voir à des reformes .

#### ***1.2. La privatisation des entreprises publiques : la nouvelle forme organisationnelle***

##### **1.L'autonomie de gestion : la forme formelle de privatisation :**

Cette forme d'organisation est celle choisie par l'Etat algérien par les imperfections des précédentes formes pour 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>10</sup>. Cette loi est axée sur la privatisation des formes de gestion de l'entreprise publique qui acquière 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 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>11</sup> . Pour ce faire, ils ont été instaurés des fonds dit de participation qui sont des sociétés par action avec conseil d'administration, ou leur capital est détenu par l'Etat. Les fonds ont été d'un nombre de huit et chacun détenait le capital de trois à quatre entreprises publiques et couvraient les entreprises

---

<sup>10</sup> SADIN.E .Op.Cit.p52.

<sup>11</sup> Cité par 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.

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

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. Un fond de participation pour les entreprises publiques locales(EPL), prévu par la loi n'a pas vu le jour<sup>12</sup> .

Après six années, 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 voir le mode de fonction des organismes administratifs de gestion et de contrôle des entreprises*<sup>13</sup> . Bouzidi.A affirme pour sa part 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 traduit 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>14</sup> . De son côté, Belmihoub(1989,p9-p10-p21)<sup>15</sup> classe les imperfections de l'autonomie de gestion en deux :

1. Les premières sont liées à la forme elle même du marché voir 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.

2. 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. 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 coté de tout cela, malgré l'autonomie octroyée aux entreprises publiques, celles-ci vit toujours sur le rythme des habitudes bureaucratiques et peu

---

<sup>12</sup> MELBOUCI.L.Op.Cit.p70.

<sup>13</sup> SADI.N.E .Op.Cit.p53

<sup>14</sup> Cité par SADI.N.E .Op.Cit.p54

<sup>15</sup> Cité par MELBOUCI.L .Op.Cit..p70-71

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

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>16</sup>.

3. Nous rajoutons aussi 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 relative à l'occupation du poste. Ce qui laissait d'une part, la non évolution du système de gouvernement de ces dites entreprises. Les dirigeants adoptent différentes stratégies leur permettant d'atteindre leur objectif d'enracinement et ce :

❖ Par des réseaux relationnels dominés par l'informel et l'appui sur leur position au sein du Conseil d'Administration, ils renforcent et consolident leur portefeuille relationnel.

❖ Selon les travaux de Ayadi.N et Labaronne.D<sup>17</sup>, la rente est un acquis des membres de la communauté de l'entreprise publique. Ainsi, les dirigeants et les acteurs publics vont déployer des stratégies qui vont alors bloquer tout processus d'évolution du cadre institutionnel algérien.

❖ Quant au recrutement, il constitue un moyen capital pour le dirigeant de l'entreprise publique pour s'enraciner car ce dernier choisit ses partenaires dans le cercle de ses connaissances et faisant activer ses mécanismes de confiance<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> MELBOUCIL. Op.Cit.p75.

<sup>17</sup> Ayadi.N et Labaronne .D : La gouvernance institutionnelle algérienne et ses conséquences sur la gouvernance des entreprises publiques. P47. In ouvrage : de la gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .janvier 2006.

<sup>18</sup> Ayadi.N et Labaronne .D : La gouvernance institutionnelle algérienne et ses conséquences sur la gouvernance des entreprises publiques. P47. In ouvrage : de la gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .janvier 2006.

## **2. 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>19</sup> :

*1.* 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.

*2.* 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, voir 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. De ce fait, la double intervention de ses mécanismes dans le projet de privatisation se voit réclamé un besoin d'allégement et d'assouplissement en matière de la redéfinition du rôle de chacune des parties intervenantes.

C'est dans ce cadre, 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>20</sup>.

---

<sup>19</sup> [www.lexinter.net](http://www.lexinter.net)

<sup>20</sup> [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

L'ordonnance n°01-04 du 20 août 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 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 privatisations 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.

Selon le tableau (N°1) ci-dessous, les entreprises publiques continuent de cumuler des handicaps majeurs hérités de la période administrée liés notamment à l'obsolescence de l'outil de production, ses faiblesses dans la fonction de management, son endettement important, et sa 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 ont été privatisées entre 2003 et 2007.

Tableau n°1 : 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>
<b>Privatisation totale</b>	5	7	50	62	68	<b>192</b>
<b>Privatisation partielle (&gt;50%)</b>	1	2	11	12	7	<b>33</b>
<b>Privatisation partielle (&lt;50%)</b>	0	3	1	1	6	<b>11</b>
<b>Reprise par les Salariés (RES)</b>	8	23	29	9	0	<b>69</b>
<b>Partenariats (Joint-ventures)</b>	4	10	4	2	9	<b>29</b>
<b>Cession d'actifs à des repreneurs privés</b>	2	13	18	30	20	<b>83</b>
<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)

Sadi.N.E (2006)<sup>21</sup> résume les causes de défaillance des entreprises publiques économiques principalement dans :

- ❖ 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 privatisation. A travers leurs défaillances , Serieyx(1993)<sup>22</sup> écrit 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 différent de celui qui a précédé l'époque de*

<sup>21</sup> SADI.N.E .Op.Cit .p54

<sup>22</sup> Cité par Leila Melbouchi .Op.Cit.p4

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

*l'entreprise publique économique.* C'est dans ce sens que la privatisation des entreprises publiques a donné naissance à un florissant secteur privé.

#### ***Section 2 : Les entreprises du secteur privé : de la gestion administrée à la gestion entrepreneuriale : dynamique de création et dynamique territoriale***

##### ***2.1. Les PME au cœur du fondement du secteur privé :***

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>23</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>24</sup>. Il a fallu ainsi attendre les défaillances de l'entreprise publique, voir 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 août 2001 relative au développement de l'investissement. Le privé national et étranger se voit ainsi doté des mécanismes et procédures réglementaires lui permettant son expansion et son développement.

---

<sup>23</sup> Leila Melbouchi .Op.Cit. P4

<sup>24</sup> SADI.N.E .Op.Cit .p30

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

Dans la même période, une loi d'orientation 01-18 du 2 décembre 2001 portant sur la promotion de la PME<sup>25</sup> est promulguée. Celle-ci définit la PME comme étant « *quelque 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>26</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 :

**1.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 .

**2.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.

**3.La Micro entreprise** (la toute 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.

#### **2.2. 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

<sup>25</sup> Journal officiel n°77 du 15/12//2001.

<sup>26</sup> Ahmed Bouyakoub : La PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles. P115.In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie.

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

développement de ce secteur, différentes initiatives sous forme de mesures d'aides ont été favorisées au profit des PME. Le ministère de la PME/PMI a engagé des mécanismes permettant au niveau national d'encourager l'initiative d'entrepreneuriat. Nous pouvons citer des mesures financières, des mesures technico-informationnelles et des mesures fiscales :

#### ***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 fonds national d'aménagement des territoires : F.N.A.T ;
- ✓ Les aides financières par le biais MEDA ;
- ✓ Les aides financières par le biais du fonds de préservation de l'emploi : FPE ;
- ✓ Les aides financières par le biais du fonds national de la régulation et du développement agricole (FNRDA) ;

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

- ✓ Les aides financières par le biais du fonds national pour l'environnement et la dépollution : FNED ;
- ✓ Les aides financières par le biais du fonds pour la promotion des exportations ;
- ✓ Les aides financières par le biais de la compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX) ;

#### **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 algérienne (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.

#### **3. Les mesures fiscales :**

Les entreprises de petite taille ont plus de difficulté à supporter les conséquences des impositions fiscales et parafiscales. Les allégements fiscaux accordées 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 :

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

- 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 2005 et 2006 et de 2006-2007 sont reprises dans les tableaux prochains.

**Tableau N° 2 : Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2005-2006**

Nature de PME	En 2005	En 2006	Évolution	%
Privée	245 242	269 808	23 964	9.75
Publique	874	739	-135	-15.47
Artisanale	96 072	106 222	10 150	10.56
<b>Total</b>	<b>342 788</b>	<b>376 767</b>	<b>33 979</b>	<b>9.91</b>

*Source : bulletin annuel d'information sur les PME-PMI 2006<sup>27</sup>*

La population des PME algériennes a augmenté de 33 979 entreprises passant de 342 788 entreprises en 2005 à 376 767 en 2006, soit une évolution de 9,91%. Cette évolution se reflète par l'augmentation du nombre des PME privées qui sont de l'ordre de 23 964 entreprises en 2006, contre 245 242 entreprises en 2005, soit une évolution de 9,75%. 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 135 PME pour stabiliser le nombre des PME publiques à 739 entreprises en 2006, soit 0,25% seulement de la population globale des PME en Algérie.

<sup>27</sup> Bulletin d'information Bulletin d'information économique. Année 2006. Site [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)

**Tableau N° 3: Évolution annuelle des différentes composantes de la PME 2006-2007**

Nature de la PME	Année 2006	Année 2007	Evolution	%
PME privées	269 808	293 946	24 140	8,95
PME publiques	739	666	-73	- 9,88
PME artisanales	106 222	116 347	10 125	9,53
Total	376 767	410 959	34 192	9,08

Source : bulletin annuel d'information sur les PME-PMI 2007<sup>28</sup>

La PME continue ainsi son évolution. Elle passe en 2007 à 34 192, soit une évolution de 9,08% résultant notamment de l'évolution de la PME privée d'ordre de 8,95 % et celle de l'artisanat avec 9,53%. La PME publique quant à elle continue de souffrir et elle enregistre une baisse tendancielle de 9,88%.

Au delà des mesures d'aide au développement de la PME, Ahmed Koudri<sup>29</sup> estime 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 disent 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>30</sup>. De leur côté, Benabdallah. Kh et Jean Noel Thomas<sup>31</sup> estiment que "*les chefs d'entreprises ayant des origines locales semblent plus intéressés à leur territoire*". Sur ce, ils privilégient le recours à leur territoire local par rapport à d'autres, sauf si ce dernier ne répond

<sup>28</sup> Bulletin d'information économique n°12 Année 2007. Site [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)

<sup>29</sup> Ahmed Koudri .Op.Cit.p147 .

<sup>30</sup> Ahmed Koudri .Op.Cit.p154

<sup>31</sup> Bouabdallah .Kh et Jean Noel Thomas : Le partenariat public –privé et le développement territorial : les enseignements d'une enquête de terrains .p154.in In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie.

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

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 mais aussi avatagée par les différentes mesures d'aides citées en haut 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.

#### **2.3. Les pratiques de management et la place du territoire dans les PME :**

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. 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;p45)<sup>32</sup> écrivent : ***« 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. Elément 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.

##### **1. La prise de décision :**

Selon des études et des recherches de terrains, les auteurs 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;57) celle-ci relève de la propre compétence du patron

---

<sup>32</sup> Cité par Ameziane Ferguen : 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

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

entrepreneur<sup>33</sup>. Chapellier (1995 ; 405)<sup>34</sup> pour sa part, dicte que : *« les chefs d'entreprises auraient, pour prendre 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>35</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>36</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>37</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>38</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 : 15)<sup>39</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.*

---

<sup>33</sup> Cité par Nabil Ziar : la place de la PME dans une économie en transition : le cas de l'Algérie. P4

<sup>34</sup> Cité par Olivier Torres : Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. P12

<sup>35</sup> H. Mintzberg : Structure et dynamique des organisations. Editions d'organisation, 1982. P247

<sup>36</sup> Cité par Olivier Torres : Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. P4

<sup>37</sup> Cité par Olivier Torres .Ibid. P4.

<sup>38</sup> Cité par Olivier Torres. Ibid. P6

<sup>39</sup> Cité par Olivier Torres. Ibid. P11

**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 ; 57)<sup>40</sup> : « **la 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 coté *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 résiliable, 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>41</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.

---

<sup>40</sup> Cité par Nabil Ziar .Op.cit. P5

<sup>41</sup> Améziane FERGUENE.Op.Cit. P7

### **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>42</sup>. Par contre, lorsque le marché de la PME est étendu au régional, voir national et international, la recherche des compétences voir 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 et le recours au territoire hors local ait lieu uniquement lorsque la qualification ne se trouve pas dans ce dernier.

La culture au sein de la PME est plus poussée voir 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>43</sup> écrit : ***« que dans les PME les relations sociales et le management apparaissent sous certains aspects plus dynamisant, et les contacts humains plus directs. Elle offrent des modes d'organisation et de fonctionnements plus solidaires ou chacun peut avoir le sentiment de participer à la réalisation du projet commun »***.

### **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

---

<sup>42</sup> Hasna Amina Kadri Messaid .Op.Cit. p220.

<sup>43</sup> Cité par Hasna Amina Kadri Messaid .Op.Cit. p221

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

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 lointain éventail de réalisations 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>44</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.

---

<sup>44</sup> Nacer Eddine Hemmouda et Hamid Zidouni : quelques données de base sur les entreprises privées algériennes .p77.In In Ouvrage : de la gouvernance des PME/PMI : regards croisés France –Algérie.

### **Conclusion**

Par leurs caractéristiques, voire leurs raisons de création, les entreprises du secteur public orientent leur relation en général au territoire national étant donné que leur restructuration en unités implantées dans le territoire national exige de celles-ci de les étendre. En effet, créées 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>45</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, 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 concluons 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 entreprises publiques agissent en tant qu'entreprises citoyennes impulsées et guidées par la réglementation afférant et précisant ses orientations voir ses responsabilités sociétales et ceux malgré l'autonomie de gestion octroyée. Elles continuent de subir les conséquences de la gestion administrée et leur nombre ne cesse de se réduire. Quant

---

<sup>45</sup> Cité par Ameziane Ferguen : OP.Cit. P6

### Chapitre III : L'entreprise et le territoire dans le contexte algérien

à leur privatisation, elle est de plus en plus encouragée laissant ainsi un florissant secteur avec toutes les branches d'activités émerge.

Les PME orientent, voir favorisent leurs relations plus à leur territoire de localisation qu'à d'autres territoires étant donné les spécificités de celles-ci. A. Michelson ; B.Courault et F.Rérat estime 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 Olivier <sup>46</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 pour la grande entreprise, pour qui le territoire de localisation n'est qu'un lieu de localisation bien qu'elle tire profit de ses ressources et oriente plus sa stratégie de développement vers le marché national, voir international. Quant aux PME, elle repose sur une logique socio économique locale s'imbriquant au sein de son territoire et s'ancrant dans dernier. A ce propos, A. Michelson ; B.Courault et F.Rérat(1998 ;198)<sup>47</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>46</sup> Olivier Torres .Op.Cit. P1.

<sup>47</sup> Cité par Ameziane Ferguen .Op.Cit. P9.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia**

Notre travail consiste à déterminer et à comprendre comment l'entreprise par ses pratiques managériales voit son développement managérial, intègre-t-elle le territoire, et comment ses relations avec les parties prenantes sont-elles encadrées.

Pour cela, nous nous sommes intéressés à étudier un échantillon d'entreprises localisées dans la wilaya de Bejaia qui abrite un tissu industriel important constitué par les entreprises relevant des deux secteurs juridiques public et privé. La wilaya de Bejaia est connue par sa dynamique entrepreneuriale et elle ne cesse de prospérer en créant et encourageant à la création des entreprises. La wilaya occupe la 4<sup>ème</sup> position au niveau national en termes de dynamique entrepreneuriale. Elle abrite au 1<sup>er</sup> semestre 2008 un total de **13 231 PME/PMI**<sup>1</sup>. Ce qui est à la fois encouragé par les différentes mesures d'aides qui ont contribué fortement à l'enrichissement de la wilaya bien qu'une part aussi importante revient à l'initiative individuelle en s'appuyant sur l'apport familial, et en s'installant sur la périphérie des zones.

Le phénomène de localisation des entreprises est aussi bien perceptible dans la ville de Bejaia qui possède une infrastructure économique (réseau routier, port, aéroport chemin de fer ...) et se localisant autour de la zone industrielle, la zone portuaire et aussi dans la zone d'activité. Son développement a aussi engendré une nouvelle concentration autour d'importantes zones notamment à Elkseur et à Taharacht, s'expliquant par la possibilité de bénéficier d'externalités positives, liées aux territoires où elles sont implantées et de bénéficier des coûts de transports moindres et d'une main d'œuvre abondante.

Nous voulons dans le présent chapitre étudier les pratiques managériales de certaines entreprises de la wilaya de Bejaia tout en s'intéressant à l'impact de leurs pratiques sur leur territoire. Pour ce faire, nous avons eu recours à la démarche empirique, il s'agit en effet de saisir les propositions et les constatations théoriques avancées dans la partie théorique. Pour ce faire, le présent chapitre est scindé en trois principales sections. Dans la première section, nous allons nous attarder sur la présentation de la méthode de

---

<sup>1</sup> Bulletin d'information économique N°13. Source [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

l'enquête, la présentation du questionnaire qui nous a servis dans les entretiens et la présentation de l'échantillon de l'enquête. L'identification du profil des répondants et la gestion dans les entreprises des deux secteurs juridiques vont faire de leur part l'objet de cette section. Dans la deuxième section, nous allons présenter les résultats obtenus grâce à nos entretiens avec des responsables d'entreprises de l'échantillon sur les pratiques managériales développées au sein des entreprises tout en s'intéressant à la place du territoire de localisation.

La troisième section a pour objet la compréhension fine de la place du territoire dans le management des entreprises étudiées. Pour cela, nous avons procédé, dans un premier point à l'analyse des relations qu'entretiennent les entreprises de l'échantillon avec les parties prenantes du territoire soit les entreprises, les organismes financiers, les collectivités territoriales et les institutions et administrations publiques. Et dans un deuxième point, nous avons examiné, la perception du top management du territoire et son rôle dans le dynamisme et la construction du territoire d'implantation.

## **Section I : présentation de la démarche Méthodologique de l'enquête**

### **1.1 La méthodologie de l'enquête**

Les techniques de recherches avancées dans la théorie sont variables et nombreuses. Pour sa part Wacheux(1996 ;205)<sup>2</sup> mentionne cinq techniques de collecte de données à savoir : l'entretien, l'observation directe, l'observation participante, les archives et la documentation .

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 (Wacheux ; 1996)<sup>3</sup>.

La forme retenue dans notre étude empirique est l'entretien semi-directif. En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéressent quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

---

<sup>2</sup> Washeux.F : méthodes qualitatives et recherche en gestion .Edition Economica 1996.p205

<sup>3</sup> Washeux.F .Ibid. P204.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **1.2-Présentation du questionnaire :**

Le questionnaire de l'enquête a fait l'objet d'un entretien semi directif. En effet les questions proposées laissent l'enquêté choisir parmi les possibilités de réponses (questions préformées ou "cafeteria") sinon s'exprimer librement. Le questionnaire a été scindé selon trois grandes sections :

La 1<sup>ère</sup> section est réservée à la collecte de données d'ordre général qui nous permettront d'identifier les entreprises enquêtées par leur raison sociale, leur secteur juridique, leur branche d'activité, leur statut juridique, et leur lieu de localisation. De déterminer leur évolution en termes de création d'emploi d'une part, et de données relatives aux modes gestion d'autre part.

La 2<sup>ème</sup> section comporte toutes les questions liées aux pratiques managériales en relation avec la dimension territoriale. Elle est pour sa part scindée en quatre sous sections :

- La première sous section 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, voir sa prise de décision ou encore la collecte des informations nécessaires à son fonctionnement, l'entreprise fait recours à son environnement externe délimité par le territoire et ses acteurs : fournisseurs, clients, entreprises, institutions, administrations...etc ;

- La deuxième sous section 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 sa valorisation grâce aux différentes relations que l'entreprise de l'étude entretient avec des centres de formations tant privés que publics , voir d'autres entreprises principalement celles de son territoire de localisation pour le développement, voir l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences .

- La troisième sous section fait référence ***aux activités d'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. Dans ce cas, qu'elle est l'importance qui lui est accordée à travers les pratiques

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

managériales, à l'insertion dans la constitution des réseaux de collaboration en R&D, tant avec des entreprises que des centres de recherches principalement localisés au sein de son territoire.

- La dernière sous section est relative à *l'apprentissage organisationnel et les compétences relationnelles*. En effet, il est primordial 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.

La 3<sup>ème</sup> section s'intéresse à l'analyse de la relation entreprise, territoire avec ses parties prenantes. L'objectif est de connaître l'ampleur des relations des entreprises de l'échantillon avec les acteurs de leur territoire de localisation, qu'elles soient des entreprises, des administrations publiques, des institutions financières ou des collectivités territoriales. Sont notamment prises en compte toutes les relations de sous-traitances, de mise en commun des moyens... etc. 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 :

- La 1<sup>ère</sup> sous section 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.

- La 2<sup>ème</sup> sous section porte sur l'étude des relations de l'entreprise avec *les organismes financiers, les collectivités territoriales et les administrations voir 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, mais aussi son engagement dans des relations de partenariat et son insertion dans le territoire de localisation. Il est ainsi

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

stratégique pour l'entreprise de nouer des relations tant de collaboration, de partenariat et autres formes de relations avec ces parties prenantes pour se développer et s'engager dans des relations très étroites avec les autres parties prenantes.

- La 3<sup>ème</sup> et dernière sous section fait objet de l'étude de la *perception du manager(ou le répondant) 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 voir 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. En général, les objectif varient et relèvent à la fois de ceux certes relatifs au développement du secteur d'activité de l'entreprise et de son réseau en général mais aussi de celui du territoire de localisation et ce grâce aux réseaux de relations que l'entreprise noue avec les acteurs de son territoire.

### **1.3-Présentation de l'échantillon de l'enquête :**

L'enquête a porté sur un échantillon de 15 entreprises, choisies grâce à un tirage aléatoire respectant leur lieu de localisation, leur taille, et leur secteur juridique. Ainsi, un total de sept entreprises publiques (toutes branches confondues) et huit entreprises privées ont fait objet de l'enquête (toutes branches confondues dont une entreprise privatisée)

Les 15 entreprises sont localisées dans le territoire de la wilaya de Bejaia et sont réparties dans les trois zones les plus dynamiques à savoir : le chef lieu de la wilaya (Zone industrielle, zone d'activité, zone portuaire (arrière port), et la zone urbaine) ; à Akbou (zone Taharacht, et la zone industrielle Akbou), à Elkseur (zone d'activité Elkseur). Les entreprises sont présentées dans le tableau N°4 selon leur raison sociale, le secteur juridique, la branche d'activité et leur lieu de localisation :

Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Tableau N°4 : présentation de l'échantillon de l'enquête**

Raison sociale de l'entreprise	Secteur juridique	Statut juridique	Branche d'activité	Localisation
EPB	Public	SPA	Transport maritime	Zone Portuaire
Transbois	Public	SPA	Transformation du bois	Zone portuaire
Cevital	Privé	SPA	Huilerie et dérivés	Zone portuaire
Sonatrach	Public	SPA	Transport et canalisation	Zone industrielle Bejaia
Somacob	Public	SPA	Production de matériaux de construction	Zone industrielle Bejaia
Candia	Privé	SARL	Produits laitiers et jus frais	Zone d'Activité Bejaia(RN12)
BETWB	Public	SPA	Service d'étude architecturale	Zone urbaine (chef lieu de la wilaya)
Mac Soum	Public	SPA	Traitement du cuire	Zone industrielle Akbou
Alcovel	Public	SPA	textile	Zone industrielle Akbou
General emballage	Privé	SARL	Papier et cellulose	Zone d'activité Taharacht
Ramdy	Privé	SARL	fromagerie	Zone d'activité Taharacht
Ck fleish	Privé	SARL	Charcuterie : transformation de viandes	Zone d'activité Taharacht
Laiterie Soummam	Privé	SARL	Produits laitiers frais	A proximité de la zone Taharacht (Terrain privé)
Danone Djurdjura	Privé	SPA	Produits laitiers frais	Zone d'activité Taharacht
COJEC	Privé	SPA	Jus et conserverie	Zone d'activité Elkseur

**Source** : réalisé par nous même.

Comme dicté, les entreprises de l'échantillon sont localisées dans les trois zones les plus dynamiques de la wilaya de Bejaia et sont réparties comme suit :

**A. Au niveau du chef lieu de la wilaya**, nous avons un total de sept entreprises dont deux entreprises du secteur privé et les cinq autres relèvent du secteur public.

**B. Au niveau d'Akbou** ; un total de sept entreprises des deux secteurs ont fait objet de participation à l'enquête. Parmi, nous avons deux entreprises du secteur public et cinq autres du secteur privé.

**C. Au niveau d'Elkseur** : une seule entreprise du secteur privé a fait objet de l'enquête. Il s'agit d'une entreprise récemment privatisée (rachetée) par CEVITAL, qui est COJEK (EX ENAJUC), de la branche agroalimentaire.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Nous avons classé les entreprises selon leur taille, ce qui nous a permis de dégager trois types d'entreprises : petite, moyenne et grande.

**Tableau N°5 : Evolution des effectifs dans les entreprises de l'enquête :**

Raison sociale de l'entreprise évolution par année	2003	2004	2005	2006	2007	2008
General emballage	165	176	193	318	425	496
Mac Soum	671	717	591	494	332	294
Alcovel	839	875	894	820	764	699
Ramdy	124	129	150	144	134	136
Ck fleisch	48	52	40	33	28	36
Laiterie Soummam	/	/	/	686	723	763
Transbois	484	415	397	390	392	368
Sonatrach	735	710	740	739	773	730
Somacob	552	556	546	549	539	483
EPB	931	942	891	862	857	771
BETWB	170	173	170	155	153	153
Danone Djurdjura	590	631	692	722	718	856
Candia-Tchin Lait	220	239	250	249	232	240
Cevital	1024	1475	1721	1644	2117	2667
COJEC	201	217	172	145	136	136

**Source** : réalisé par nos soins à partir des questionnaires.

La lecture du tableau N°5, montre que :

- ❖ Une seule entreprise est de petite taille, son effectif arrêté au 31/12/08 a atteint 36 personnes et il s'agit de la SARL Ck Fleisch.

- ❖ Quatre entreprises sont des moyennes entreprises, soit 26.7% dont une PME publique. Nous retrouvons les SARL : RAMDY, CANDIA THIN LAIT, et les deux SPA : COJEK et BETWB.

- ❖ Le reste est de grandes entreprises soit 66.7%. Nous avons quatre entreprises privées : GENERAL EMBALLAGE, LAITERIE SOUMMAM, DANONE DJURDJURA, et CEVITAL, et six entreprises publiques soit : l'EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), SONATRACH, TRANSBOIS, SOMACOB, MAC SOUM ET ALCOVEL.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

L'objectif visé de cette étude de terrain est de voir comment les dites entreprises intègrent-t'elles dans leurs pratiques managériales la variable territoire avec ses parties prenantes, comment les relations sont-t-elles encadrées.

### **1.4. Le traitement du questionnaire :**

Nous avons eu recours au logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) pour le traitement statistique du questionnaire. Il est un logiciel de gestion et d'analyse de données statistiques de portée générale et est relativement facile à utiliser, vu que de nombreuses analyses statistiques peuvent être effectuées sans ligne de programmation,

Nous avons en premier lieu codé nos variables et nous avons au fur et à mesure introduit les résultats de chaque questionnaire.

Les tableaux croisés et les tableaux de fréquences ont été le type d'analyse choisie. Une fois les résultats sont obtenus nous les avons transformé et mis en forme dans des tableaux sous Word.

### **1.5. Le profil des répondants et le mode de gestion des entreprises enquêtées :**

Dans le présent point nous allons d'une part identifier les profils des répondants qui ont grâce à leur réponses ont enrichi cette enquête. Et d'autre part, de comprendre et de saisir le mode de gestion qui y règne dans les entreprises enquêtées.

#### ***1. Le profil du répondant :***

L'étude de terrain s'est déroulée sur la base des entretiens semis directifs avec des responsables au sein des entreprises enquêtées. Ces derniers ont un rôle prépondérant dans la gestion mais aussi dans la prise de décision. Nous avons présenté leur profil qui fait référence à leur poste actuel au sein de l'entreprise dans le tableau N°6 tout en le croisant avec leur niveau d'instruction. La lecture du tableau N°6 montre :

- Que durant l'enquête, un seul patron (propriétaire) d'une PME a accepté de participer et de répondre à nos questions.
- Dans d'autres entreprises les dirigeants ont été les cibles choisies vu leur place stratégique au sein de leur entreprise, il représente 20% des répondants. Les managers

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

représentent 26.7% soit le pourcentage le plus élevé des répondants. Les DAF quant à eux représentent 13.3% et les DRH 20% des répondants.

- Dans deux entreprises nous avons effectué notre entretien avec le chef service ressources humaines, soit 13.3%. Il ya lieu de signaler que dans l'une des entreprises (SARL Ramdy) le chef service ressources humaines est le premier responsable, quant à la 2<sup>eme</sup> entreprise (Alcovel) il est l'intérim du DRH qui était en formation.

**Tableau N°6 : Le profil du répondant selon sa fonction et son niveau d'instruction**

Le niveau d'instruction	La fonction	Formation professionnelle		Supérieur	
		Fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage
Patron (propriétaire)		/	/	1	<b>6.7</b>
Le dirigeant		/	/	3	<b>20.0</b>
Le Manager		/	/	4	<b>26.7</b>
Le Directeur Administration et Finance (DAF)		1	<b>6.7</b>	1	<b>6.7</b>
Le Directeur Des Ressources Humaines (DRH)		/	/	3	<b>20.0</b>
Le Chef service Ressources Humaines		1	<b>6.7</b>	1	<b>6.7</b>

**Source :** réalisé par nous même à partir de l'enquête.

- Relativement à leur niveau d'instruction qui leur a permis d'occuper leurs postes actuels, nous avons 86.7% des répondants qui ont un niveau supérieurs soit des diplômés d'universités, et 13.3% qui ont suivi une formation professionnelle dans le domaine.

### **2. Le mode de gestion des entreprises enquêtées :**

Pour déterminer le mode de gestion des entreprises enquêtées, nous avons jugé plus logique d'étudier cela selon le secteur juridique. Ce choix se justifie par le fait que la nature des modes de gestion est largement déterminée par le type de propriété. Nous avons les entreprises publiques dont l'Etat est l'entrepreneur propriétaire et ou les objectifs correspondent plus à des objectifs sociaux tels que la création d'emploi. Ce qui la distingue ce l'entreprise privée qui est

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

caractérisée par l'initiative et la dynamique individuelle de l'entrepreneur (créateur/propriétaire/dirigeant).

**Tableau N°7 : Les modalités de gestion des entreprises enquêtées par secteur juridique**

Secteur juridique Réponses	Privé		Public	
	Fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage
Patron avec les membres de la famille	2	<b>13.3</b>	/	/
Patron en collaboration avec des personnes recrutées	3	<b>20.0</b>	/	/
Les personnes recrutées	2	<b>13.3</b>	/	/
Le Conseil d'administration	1	<b>6.7</b>	6	<b>40.0</b>
Autres	/	/	1	<b>6.7</b>

**Source :** réalisé par nous même à partir de l'enquête.

D'après les données du tableau N°7, nous constatons une nette distinction dans le mode de gestion des entreprises des deux secteurs juridiques. En effet :

- La gestion des entreprises publiques depuis leur autonomie à été confié à leur conseil d'administration composé du Président Directeur Général et/ou du Directeur général. Dans six entreprises soit (40%), c'est le Conseil D'administration qui assure la direction et le contrôle de l'entreprise. Notons une particularité pour l'entreprise publique SONATRACH (direction régionale Bejaia), dont la gestion est assurée par la société mère.

- Parmi l'ensemble des entreprises privées, deux (soit 13.3%), c'est le patron propriétaire avec les membres de la famille (enfants, neveux) qui gèrent leur entreprise. Ceci est dû à la fois à la confiance mais aussi à la préparation de la relève.

- La gestion relève de la propre compétence du patron entrepreneur avec des personnes recrutées pour 20% des entreprises (soit 03). En effet, à cause des différents inconvénients et problèmes de la gestion familiale tels que la négligence du sens de la responsabilité, voir la divergence des intérêts et la familiarisation dans le suivi de la gestion, les entrepreneurs des dites

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

entreprises font recours à la main d'œuvre hors de leur cercle familial. Pour eux, la compétence externe permettra d'assurer le développement de leur entreprise.

- Dans deux entreprises (13.3%), la gestion est confiée aux personnes recrutées. Dans ce cadre, l'entrepreneur ne joue aucun rôle de gestion, il apporte le capital nécessaire au développement de son entreprise. Les personnes recrutées sont choisies dans le cercle amical et de connaissance du patron. En effet, leur expérience, leur savoir faire ont permis de les choisir parmi d'autres pour assurer le développement de l'entreprise. Nous avons constaté que la majorité des répondants sont des cadres responsables dans les dites entreprises et leur parcours professionnel dans les entreprises publiques leur a permis d'occuper leur poste actuel. Ils ont la compétence fondamentale et détiennent à la fois l'expérience, le savoir faire et des informations ainsi que des connaissances importantes liés au métier de l'entreprise<sup>4</sup>.

- Dans une seule entreprise privée SPA, la gestion demeure de la compétence de son conseil d'administration. Il s'agit de l'entreprise Danone Djurdjura filiale du Groupe Country Business Unit (groupe Danone).

Pour gérer leur entreprise, les gestionnaires se basent sur certaines pratiques de management qui se développent et trouvent leurs importances 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 présente section la relation existant entre les pratiques de management (niveau de développement) et l'intégration de la dimension territoriale.

---

<sup>4</sup> Conclusions faites à partir des réponses obtenues par la question « Avant d'occuper votre poste actuel au sein de l'entreprise, quelles ont été les principales étapes de votre carrière ? »

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **Section 2 : Les pratiques managériales et la dimension territoriale dans les entreprises de Bejaia : quelle place pour le territoire ?**

Il s'agit dans la présente section 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 ses 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.

#### **II.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.

##### **II.1.1. De la fixation des objectifs et de la prise de décision dans les entreprises enquêtées : quelle place pour le territoire ?**

Pour appréhender la relation existant entre territoire et processus de finalisation dans les entreprises de la région de Bejaia, nous examinerons les points suivant : 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 de l'intégration des parties prenantes dans la fixation des objectifs, et enfin l'impact territorial des objectifs arrêtés.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **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. Les résultats sont consignés dans le tableau N°8.

**Tableau N°8 : de l'existence d'une démarche de planification formalisée**

La démarche de planification	Oui		Non	
	Fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage
	13	<b>86.7</b>	2	<b>13.3</b>

**Source :** réalisé à partir de l'enquête.

- 86.7% des entreprises reposent pour la fixation de leurs objectifs sur une démarche de planification formalisée.
- 13.3% révèlent l'inexistence de cette démarche. Les raisons avancées, à ce propos, sont la spécificité de l'activité qui est soumise au marché de soumissions (l'entreprise d'études architecturales de la Wilaya de Bejaia (BETWB) et l'inachèvement de la réorganisation interne suite à une privatisation récente (COJEK en Avril 2007).

### **b. Les modalités de fixation des objectifs dans les entreprises enquêtées**

La fixation des objectifs selon le tableau N°9, est différente selon le statut juridique. En effet, la lecture du tableau montre que :

**Tableau N°9: Les modalités de fixation des objectifs au sein des entreprises par statut juridique**

statut réponses	La direction		Le conseil d'administration		autres	
	fréquence	pourcentage	fréquence	pourcentage	fréquence	pourcentage
SPA	1	<b>6.7</b>	8	<b>53.3</b>	1	<b>6.7</b>
SARL	5	<b>33.3</b>	/	/	/	/

**Source :** données du questionnaire de l'enquête.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Pour 53.3% des entreprises du statut SPA, la fixation des objectifs relèvent de la compétence de leur conseil d'administration composé du président directeur général et ou du directeur général avec les chefs de structures. Dans deux entreprises du même statut soit 13.3%, la fixation des objectifs relèvent plutôt de la compétence de la direction. Il s'agit de l'entreprise d'étude architecturale. Pour l'autre entreprise Sonatrach, la fixation des objectifs relève de la direction générale du groupe.

- Concernant les entreprises du statut SARL, qui sont privées, c'est la direction qui fixe les objectifs. C'est dans un cadre de concertation collégiale que les responsables des structures se réunissent et fixent ainsi les objectifs.

### **c. Des modalités de prise de décision :**

Les personnes chargées de la prise de décision dans les entreprises enquêtées diffèrent selon le statut juridique en effet (résultats apparaissant dans le tableau N°10).

**Tableau N°10 : la prise de décision dans les entreprises selon le secteur juridique :**

<i>Statut juridique réponses</i>	<b>Public</b>		<b>Privé</b>	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Patron	/	/	2	<b>13.3</b>
Patron et collaborateurs	/	/	4	<b>26.7</b>
Le conseil d'administration	7	<b>46.7</b>	2	<b>13.3</b>

**Source** : réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

○ Nous constatons que pour l'ensemble des entreprises publiques soit 46%, la prise de décision relève de la compétence du conseil d'administration.

Concernant les entreprises privées, la décision relève pour deux d'entre elles, soient 13.3% du patron propriétaire. Pour 26.7% (soit 04) elle est de la compétence du patron et des collaborateurs. Et pour deux SPA (13.3%), c'est le conseil d'administration qui prend toute décision.

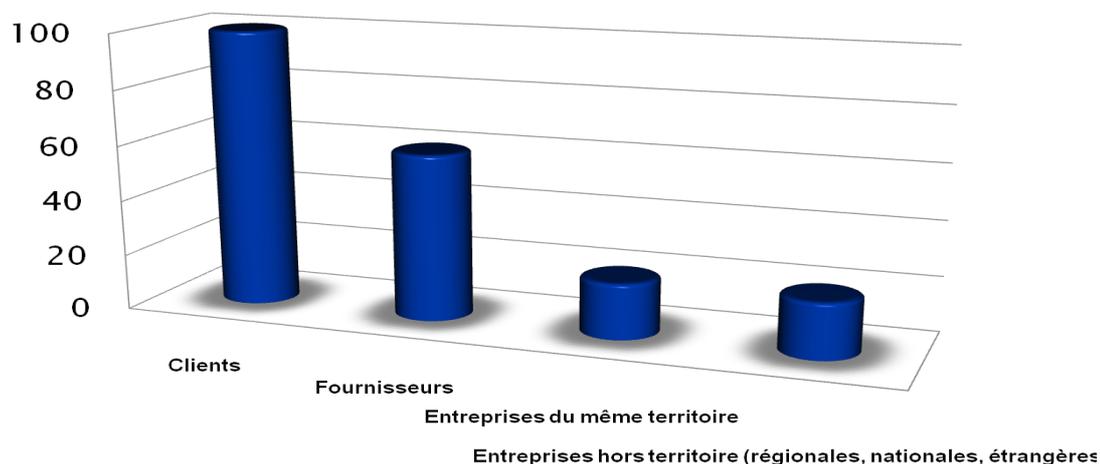
## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **d. De l'intégration des parties prenantes du territoire dans l'arrêt des objectifs :**

Pour fixer leurs objectifs, la prise en compte voir plus loin l'intégration des besoins et des soucis des parties prenantes est d'un rôle crucial dans la réussite des entreprises et de leur insertion.

En effet, à la question « arrêtez vous des objectifs avec : des clients, des fournisseurs, des entreprises de votre territoires, autres entreprises », nous avons obtenus les résultats apparaissant dans la figure N°03.

**Figure N°03 : l'intégration des parties prenantes dans l'arrêt des objectifs**



**Source :** à partir des résultats de l'enquête.

▪ L'observation de la figure N°03, nous permet de constater l'intérêt accordé à la partie prenante client par l'ensemble des entreprises. Ceci est en effet stratégique car la concurrence régnante pousse les entreprises à attirer leur clientèle et ce par la satisfaction de leurs exigences.

▪ Elles sont 60% des entreprises à arrêter leurs objectifs avec leur fournisseur. En effet, les relations stables et durables que peut nouer l'entreprise avec ce type de partie prenante lui assure son approvisionnement et le respect des délais, mais surtout la réduction des coûts notamment de transaction.

▪ 20 % des entreprises arrêtent leurs objectifs avec des entreprises de leur territoire (le territoire de la wilaya de Bejaia). Ce choix leur ouvre des perspectives futures de coopération, de

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

la conquête du marché à travers la flexibilité, le partage des connaissances et des options du développement.

▪ Pour 20 % des entreprises, l'intégration des entreprises hors de leur territoire de localisation (régionales, nationales) dans leurs objectifs existe, et ceci caractérise les entreprises publiques filiales d'un groupe.

### **e. Les objectifs à impact territorial :**

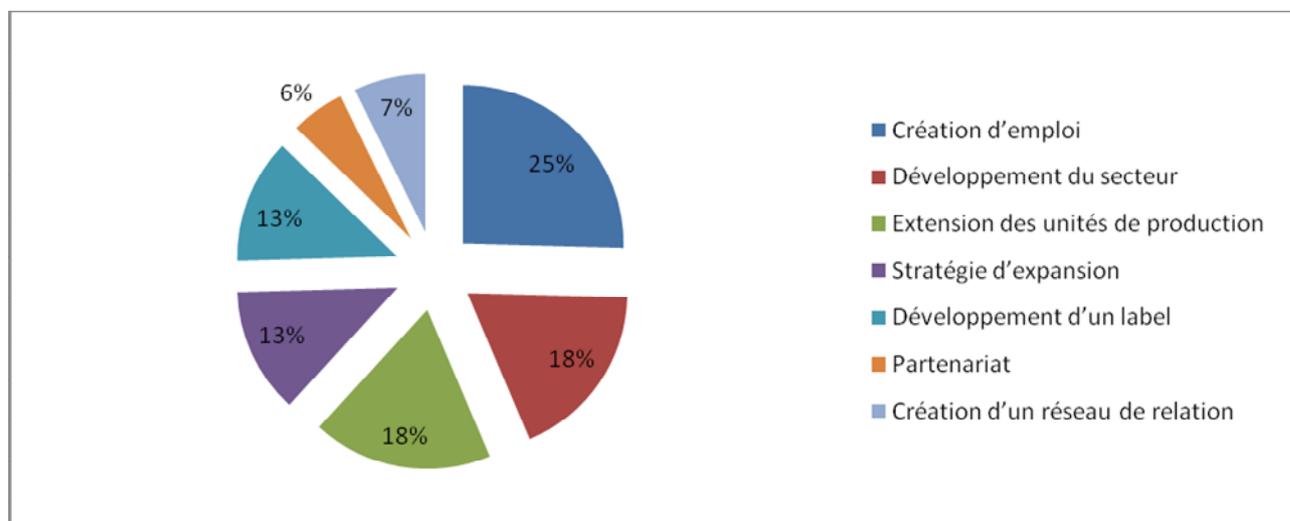
Un autre fait qui renvoie à la prise en considération ou à l'intégration du territoire dans la fixation des objectifs de l'entreprise, est la détermination des objectifs à portées territoriales tels que le développement du secteur, la création d'emplois, le développement d'un label et les stratégies d'expansion. 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 représentées sur la figure N°04.

L'analyse des données contenues dans cette figure permettent de dégager certaines remarques :

• Les objectifs de type création d'emplois (93,3%), d'extension des unités de production (66,7%), de développement du secteur (66,7%) et d'expansion (46,7%) 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.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Figure N°04 : La nature des objectifs à impact territorial**



**Sources** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

• Les objectifs les moins cités sont ceux relatifs à la création d'un réseau de relation et de partenariat avec des fréquences de (26.7%) et (20.0%). Dans ce cas, nous pouvons dire que la dimension territoriale, à un degré plus complexe, est moins intégrée à la réflexion stratégique.

Au-delà de ce premier constat, la question est de savoir quels sont les facteurs explicatifs de cet état de fait. C'est ce que nous essayerons de démontrer plus loin.

### ***II.1.2 : Le rôle du territoire comme fournisseur d'information et les systèmes de veille stratégique dans les entreprises enquêtées :***

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 voir même d'autres personnes du cercle amical et de connaissances du PDG/DG ou encore

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

entrepreneur voir manager qui transmettent des informations relevant en général de l'environnement 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 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 N°11 montrent que la traque des informations tant formelles qu'informelles grâce aux différentes sources se fait dans la quasi-totalité des entreprises enquêtées.

**Tableaux N°11 : croisement entre les personnes chargées de la traque de l'information et la nature de l'information :**

Les personnes chargées de la traque  La nature de l'information	Internes		Externes	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
<b>Information formelle</b>				
Sources virtuelles	8	<b>53.3</b>	2	<b>13.3</b>
Medias traditionnels	6	<b>40.0</b>	1	<b>6.7</b>
Banques de données	5	<b>33.3</b>	2	<b>13.3</b>
<b>Information informelle</b>				
Salons professionnels	6	<b>40.0</b>	4	<b>26.7</b>
Réseaux d'expertise	4	<b>26.7</b>	2	<b>13.3</b>

**Source :** réalisé par nous même à partir des résultats du questionnaire.

- Les sources d'information sont internes mais aussi externes. En effet, il y'a certaines entreprises telles que les grandes entreprises publiques (Sonatrach, EPB) qui disposent d'une cellule de veille chargée de traquer l'information pour ce qui est des sources internes. D'autres entreprises, notamment les PME localisées dans la zone d'activité de Taharacht et certaines grandes entreprises telles que CEVITAL, , ALCOVEL, recourent aussi aux différentes parties prenantes du territoire (clients, fournisseurs, distributeurs,..) pour se procurer des informations utiles à la prise de décision.

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

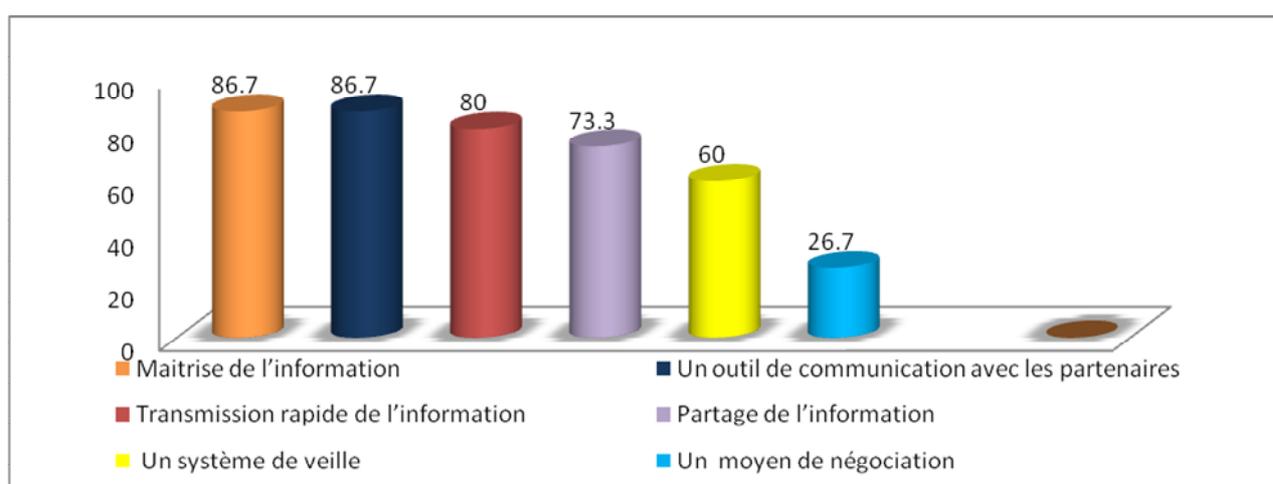
- Les pourcentages les plus importants (53.3%,40%,33.3%) montrent que les entreprises enquêtées de la région de Bejaia ont des traqueurs internes qui se chargent de la traque et de la transmission de l'information. Ceci peut s'expliquer par l'existence d'un service voir d'un département de veille et le recours aux contacts directs avec des clients, des fournisseurs mais aussi des distributeurs est considéré aussi comme le moyen privilégié des entreprises enquêtées.

- Concernant la nature de l'information traquée, les pourcentages les plus importants montrent qu'elle est formelle est provient des sources virtuelles (53.3%) medias traditionnels (40%) et banques de données (33.3%).

- Mais au delà, les interactions interindividuelles voir la présence des entreprises dans des salons professionnels (40%), et leur recours à des réseaux d'expertise (26.7%) permettent aux entreprises de traquer des informations informelles nécessaires dans la prise de décision.

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. Les résultats synthétisés dans la figure N°05 montrent que :

**Figure N°05: Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC):**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

o Pour 86.7% des cas, les TIC permettent de maîtriser l'information et de communiquer avec les partenaires. Ce qui permet 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).

o La transmission rapide de l'information et son partage sont les autres rôles des TIC dans 80% et 73.3% respectivement.

o Dans 26.7% des cas, les TIC sont un moyen de négociation avec les partenaires des entreprises (fournisseurs, distributeurs, entreprises...) notamment pour ce qui concerne la recherche de sources d'approvisionnement, conclusion, négociation de contrats et recherche de débouchés.

### **II.2. La GRH et le territoire : quels liens dans les entreprises de la région de Bejaia :**

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 deux à savoir le recrutement et la formation. 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 ?

#### **2.1-Le recrutement :**

Il est l'approvisionnement des entreprises en ressources et compétences humaines répondant au profil du poste voulu. Ainsi, les entreprises ont recours à leur environnement interne mais aussi externe pour recruter. En externe les figures N°06 et N°07 montrent les différents types de territoire auxquels les entreprises enquêtées ont recours et le pourcentage de la main d'œuvre locale.

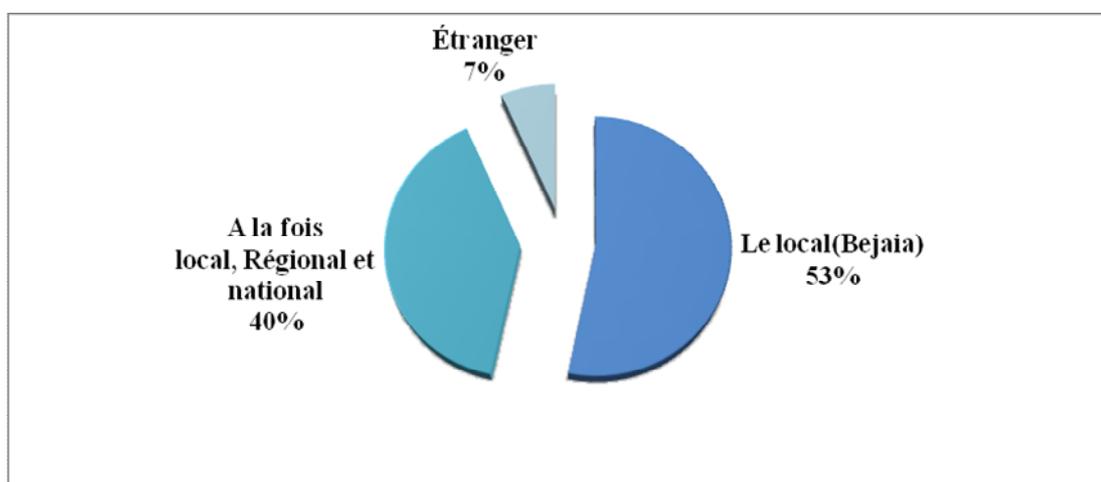
#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

En ce qui relève du recrutement nous pouvons formuler les remarques suivantes ;

- 53.3% des entreprises ont recours à leur territoire de localisation pour recruter. 40% parmi ont aussi recours au delà de leur territoire de localisation au territoire régional et national pour se doter de la ressource recherchée en privilégiant les entreprises du même groupes pour certaines. Ce recours est du à la spécificité de l'activité (transport maritime, transformation du papier, canalisation des hydrocarbures).

- Une seule entreprise (soit Cevital) recrute la main d'œuvre étrangère et ce, en raison des relations étroites tissées avec des entreprises étrangères.

**Figure N°06 : Le territoire de recrutement des entreprises enquêtées :**



**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Le recours au territoire de localisation a été marqué par la présence d'un pourcentage élevé de la main d'œuvre locale dans les entreprises enquêtées. D'après la figure N°7, nous constatons que :

- La main d'œuvre venant des communes de localisation des entreprises est élevée (soit plus de 50% de l'effectif global) dans 12 entreprises (80%) a titre d'exemple nous citerons le cas des entreprises de la zone Taharacht où la grande majorité des effectifs provient d'Akbou

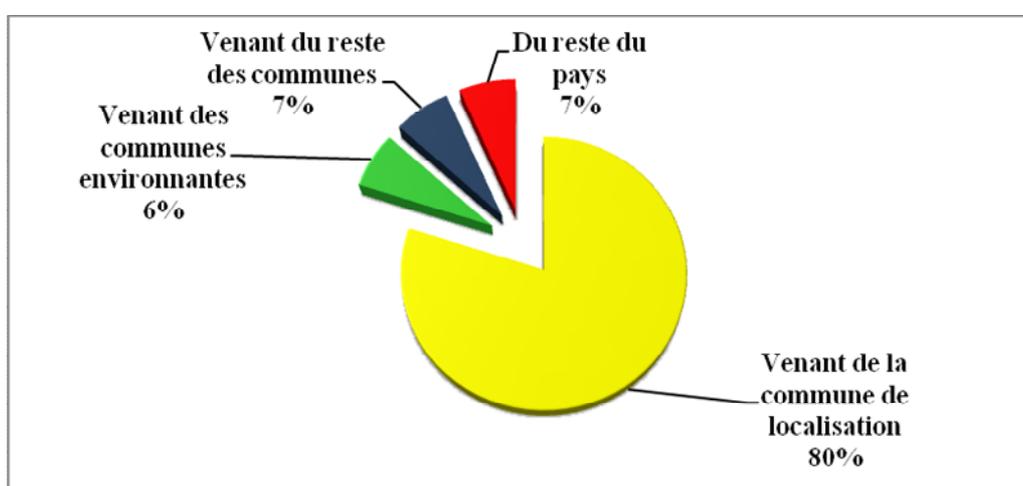
- La main d'œuvre venant des communes environnantes est d'un pourcentage élevé. Il est de l'ordre de plus de 50% et ceci concerne l'entreprise Mac Soum.

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- La main d'œuvre venant du reste des communes est d'un pourcentage marginalisé. Ce cas est présent dans l'entreprise d'études architecturales(BETWB) dont l'effectif provient des diverses communes de la région de Bejaia.

- La main d'œuvre hors du territoire (national, étranger) est marginale dans les entreprises enquêtées. Elle atteint à peine 10% de l'effectif global. C'est le cas de l'entreprise CEVITAL.

**Figure N°07 : Le pourcentage de la main d'œuvre locale dans les entreprises enquêtées :**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

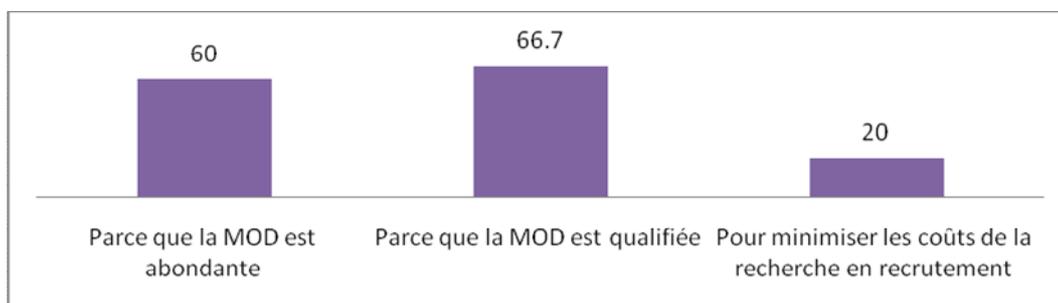
Nous constatons ainsi que le recours des entreprises enquêtées est à leur territoire immédiat (soit la commune de localisation) pour recruter est important.

Le recours des entreprises enquêtées à leur territoire de localisation pour recruter est motivé par les facteurs résumés dans la figure N°08, nous retrouvons :

- L'abondance de la main d'œuvre pour 60% des entreprises.
- Sa qualification pour 66.7 % des entreprises
- Et enfin, pour minimiser les coûts de la recherche en recrutement pour trois (3) entreprises soit 20%.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Figure N°08 : Les raisons du choix de la main d'œuvre locale : et son intérêt**

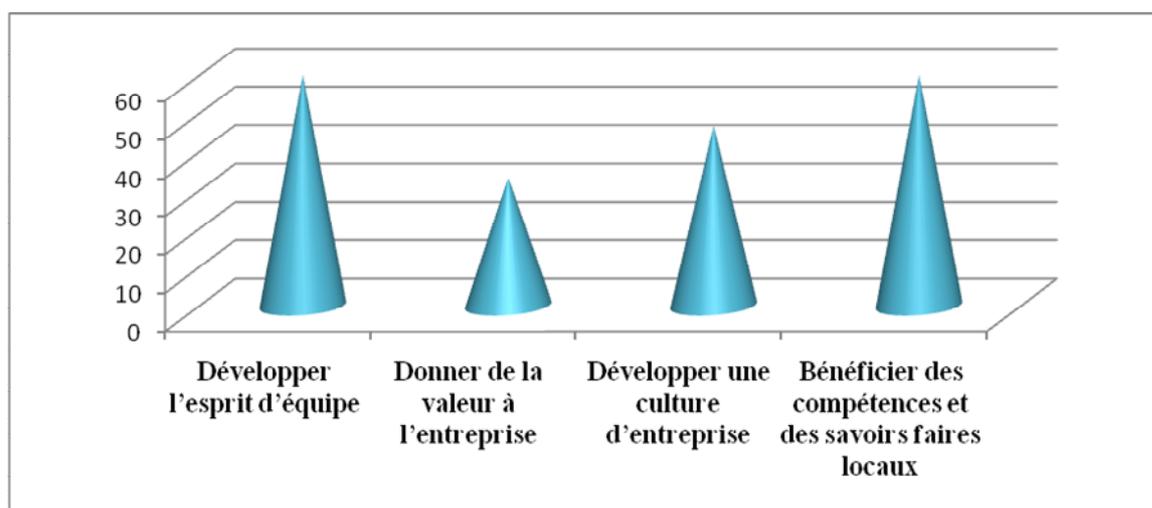


**Source :** réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

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 la figure N°09) :

- le recrutement local permet de développer l'esprit d'équipe et de bénéficier des compétences et des savoirs faire locaux. Dans 60% 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 46.7% des cas,
- la main d'œuvre locale permet de donner de la valeur à leur entreprise. Pour 33.3% des entreprises. En effet, le recrutement local donne une autre image à l'entreprise. Celle-ci est considérée par la population comme étant l'entreprise citoyenne qui a créé des emplois.

**Figure N°09 : l'intérêt pour les entreprises enquêtées du choix de la main d'œuvre locale :**



**Source :** réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **2.2. La formation :**

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 suivants.

#### **a. De l'existence d'une politique de formation dans les entreprises enquêtées :**

Relativement à ce point, Les résultats de l'enquête sont récapitulés dans le tableau suivant

**Tableau N°12 : L'existence d'une politique de formation dans les entreprises enquêtées**

	Oui		Non	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
La politique de formation	12	<b>80.0</b>	3	<b>20.0</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Nous remarquerons que dans 80% des entreprises (voir tableau N°12) il existe une politique formalisée de formation. Pour les 20% restantes, les raisons avancées pour l'absence d'une politique de formation formalisée, sont liés au fait que la formation est très couteuse, mais aussi au fait que le profil des effectifs n'est pas adapté (niveau de qualification et niveau d'instruction du personnel faibles).

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **b. Les objectifs et les domaines de la formation dans les entreprises enquêtées :**

Les objectifs de la formation et les domaines concernés pour les 12 entreprises sont variables, et ils sont consignés dans le tableau N°13 :

**Tableau N°13 : Les objectifs de la formation et ses domaines :**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Les objectifs</b>		
Maitriser les nouvelles technologies introduites	10	<b>66.7</b>
Augmenter la performance du personnel	11	<b>73.3</b>
Acquérir de nouvelles compétences	7	<b>46.7</b>
<b>Les domaines de formation des entreprises enquêtées</b>		
La gestion du personnel	7	<b>46.7</b>
Le domaine administratif	5	<b>33.3</b>
Le domaine approvisionnement et négociation	6	<b>40.0</b>
Le domaine financier et comptable	9	<b>60.0</b>
Le domaine de relations extérieures	5	<b>33.3</b>
Le domaine de la protection de l'environnement	6	<b>40.0</b>
Autres	7	<b>46.7</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

- L'augmentation de la performance du personnel est l'objectif le plus important soit de 73.3%. La maîtrise des nouvelles technologies introduites et l'acquisition des nouvelles compétences sont respectivement d'un pourcentage de 66.7% et 46.7%.

- Les domaines de la formation, sont aussi variables. En effet, elles sont 60% des entreprises qui forment leur personnel dans le domaine financier et la comptabilité et ce, en raison de l'adoption du nouveau plan comptable. 46.7% des entreprises forment leurs personnels dans les domaines de la gestion du personnel, et d'autres domaines tels que le domaine technique et le management.

- Les formations relatives aux domaines des approvisionnements, de la négociation et de la protection de l'environnement sont représentés dans 40% des cas.

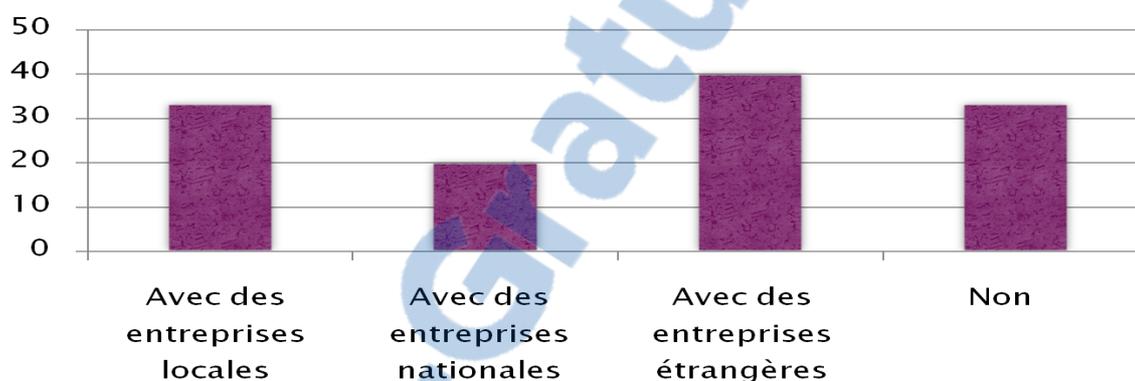
- 33.3% des réponses montrent que les entreprises s'orientent vers les formations dans les domaines administratifs et des relations extérieurs pour développer leurs compétences.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### c. Le recours des entreprises enquêtées aux parties prenantes pour réaliser la formation :

A la question « avez-vous des programmes voir des projets de formation avec autres entreprises ? », nous avons obtenu les réponses suivantes (figure N°10) :

**Figure N°10 : Le programme de formation avec autres entreprises : quelle est la place du local ?**



**Source :** sur la base des réponses des entreprises enquêtées.

✚ Les résultats consignés dans la figure N°10 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 33.3% 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. Tels General Emballage, Ck Fleisch, Ramdy, Candia ET Cevital.

✚ Au-delà de ce constat, nous noterons que 20% des autres cas, collaborent dans leurs projets de formation avec des entreprises hors de leur territoire de localisation soit avec des entreprises situées le long du territoire national/régional, nous retrouvons aussi parmi General Emballage, Danone Djurdjura et Candia Thin Lait

✚ Dans 40% des cas, les programmes de formation sont réalisés avec des entreprises étrangères, tels Mac Soum, Alcovel, Candia Tchén Lait, Cevital, Laiterie Soummam et Ck Fleish.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

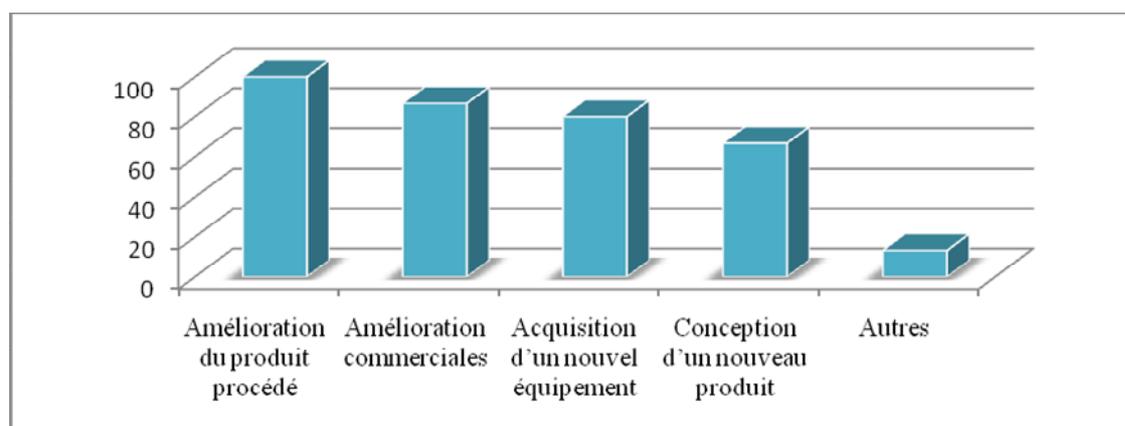
Le recours à des projets de formation avec des entreprises nationales ou étrangères est justifié par les origines nationales et étrangères des approvisionnements en matière première. Fourniture et équipements pour certaines entreprises.

### **II.3. Le territoire et l'innovation dans les entreprises de la région de Bejaia :**

Le développement des entreprises exige en celles-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. La dynamique d'un territoire s'apparente aussi à la dynamique d'échange de savoirs entre entreprises par l'interaction interindividuelles. Sur ce, nous avons essayé à partir de l'enquête de déterminer la nature de l'innovation développée par les entreprises enquêtées, quels sont les facteurs déclenchant cette innovation et quel rôle joue le territoire à travers ses différentes parties prenantes dans le développement d'une capacité innovatrice au sein des entreprises enquêtées ?

Les résultats de l'enquête sont consignés dans les figures/tableaux suivants.

**Figure N°11 : La nature de l'innovation développée dans les entreprises enquêtées**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des réponses données par les répondants.

L'analyse des résultats apparaissant sur la figure N°11, montre que :

- Toutes les entreprises (100%) introduisent des améliorations de type produit et procédé. En effet, le souci de perfection et de qualité ou encore de certification sont les enjeux

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

des dites entreprises. Les innovations sont dans 86.7% des cas des améliorations dans les méthodes de gestion et de commercialisation et dans 66.7% des cas des innovations de type produit.

- Pour 80.0% l'innovation introduite est l'acquisition d'un nouvel équipement, et dans 13.3% se sont des améliorations techniques qui sont introduites.

Relativement aux acteurs de l'innovation, et précisément au niveau interne, l'enquête a permis de constater les cas suivants (Tableau N° 14) :

**Tableau N°14 : Les acteurs de l'innovation**

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
La direction avec des agents de maitrise	3	<b>20.0</b>
La direction et des ingénieurs	7	<b>46.7</b>
L'équipe de projet	5	<b>33.3</b>

**Source** : réalisé à partir des données de l'enquête.

- Dans 46.7% des entreprises, c'est la direction avec des ingénieurs qui fixent les objectifs et les orientations en matière d'innovation.

• Pour seulement 20% des entreprises, et en raison de la spécificité de leur métier (textile, cuir, bois), c'est les agents de maitrise en concertation avec la direction qui sont les acteurs de l'innovation.

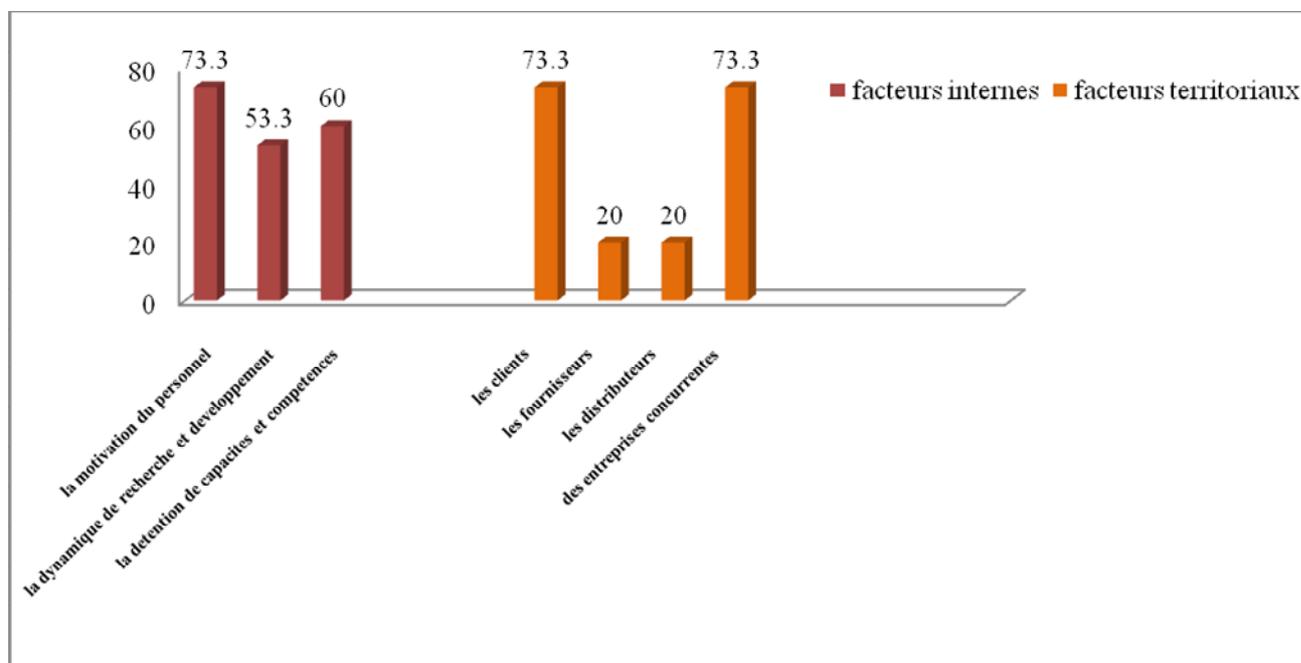
- Dans 33.3% des entreprises, c'est l'équipe de projet qui se lance dans la fixation des projets d'innovation.

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 externes à la dynamique d'innovation dans les entreprises de la région de Bejaia. Ainsi, nous avons obtenu les résultats synthétisés dans la figure N°12 :

- Nous retrouvons la motivation du personnel comme facteur interne poussant l'innovation dans 73.3% des entreprises. A ses cotés, c'est aussi la détention des capacités et des compétences voir des ressources stimulant un projet d'innovation pour 60%. La dynamique de recherche et développement est d'ordre de 53.3%.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Figure N°12 : Les facteurs internes déclenchant l'innovation dans les entreprises enquêtées**



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

- À côté des facteurs internes, l'influence des facteurs externes notamment territoriaux, déclenchent l'innovation. Concernant ce point, nous avons :

- Dans 73.3%. des cas, les clients et les entreprises concurrentes poussent les entreprises à innover.

- Les institutions de certification et de contrôle participent à la dynamique d'innovation dans 46.6%. 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.

- Les fournisseurs et les distributeurs déclenchent également les projets d'innovation dans 20% des cas.

Il est aussi pertinent de voir l'interaction ou encore le recours des entreprises innovantes à leur 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

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

dynamique d'innovation dans la région de Bejaia. Les résultats de l'enquête apparaissent dans le tableau N°15 :

**Tableau N°15 : le recours des entreprises aux organismes externes :**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Le recours des entreprises à des</b>		
Laboratoires de recherche internes	8	<b>53.3</b>
Laboratoires de recherches externes	3	<b>20.0</b>
À la fois à des laboratoires internes et externes	4	<b>26.7</b>
À des consultants et des contrôleurs techniques	10	<b>66.7</b>
À des centres de publication	4	<b>26.7</b>
À des entreprises du même métier	4	<b>26.7</b>

**Source** : réalisé à partir des multiples réponses au questionnaire

La lecture du tableau N °15 nous permet de constater que :

- 53.3% (soit huit 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. Tels que General emballage, EPB, Mac Soum, Sonatrach, Ramdy, Cojek et Cevital.

- 20% des cas s'orientent vers des laboratoires externes pour innover, et ce en raison de la non existence d'un laboratoire, nous retrouvons Ck Fleish, Transbois et Somacob .

- Parmi l'ensemble des entreprises de l'échantillon, elles sont 26.7% à avoir 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. C'est le cas notamment de l'entreprise Candia Tchik Lait, de Danone Djurdjura, de la laiterie Soumma mais aussi de l'entreprise Alcovel.

- Dans 66.7% des cas se 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, citons Transbois, Danone Djurdjura Cevital , EPB.

- Nous retrouvons 26.7% des cas qui s'orientent vers des entreprises de leur territoire local pour développer leur projet d'innovation. Ce qui peut constituer un potentiel

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

considérable en matière de coopération de R&D et de constitution d'un réseau d'innovation. Ce cas concerne les entreprises : Ck Fleish, Somacob, Alcovel mais aussi Mac Soum.

- 26.7% des cas d'entreprises recourent aux centres de publication pour innover tels que la SARL RAMDY, Alcovel, BETWB, et Ck Fleisch.

Les formes de collaboration ayant sous tendues les projets d'innovation dans les entreprises enquêtées sont (voire la figure N°13) :

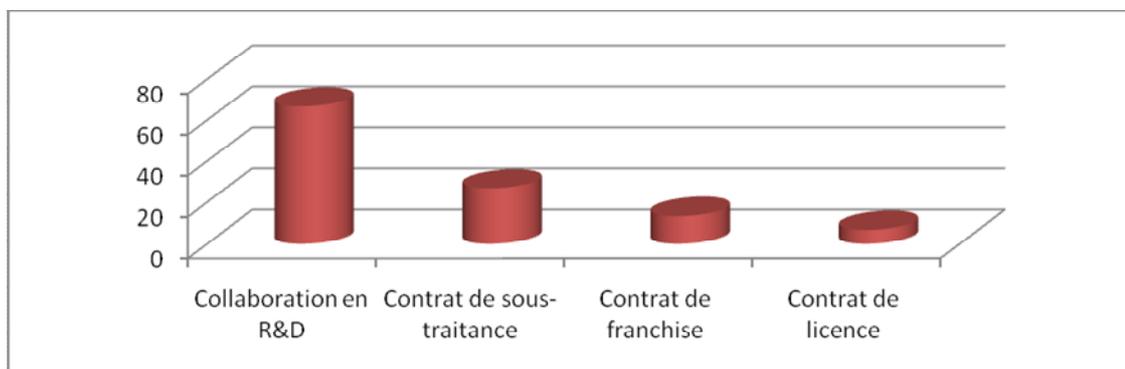
- Un contrat de collaboration en Recherche et Développement R&D dans 66.7% des cas. Nous retrouvons quatre entreprises de la zone de Taharacht : Ck Fleisch, la laiterie Soummam, Danone Djurdjura, et General Emballage. Les deux entreprises de la zone industrielle Akbou (Mac soum et Alcovel), ainsi que Sonatrach, Candia Tchou Lait, BETWB, et Cojek.

- Le contrat de sous-traitance avec un ordre de 26.7% des cas. Il est signé par Alcovel, Cojek, Ramdy mais aussi par Cevital.

- Les contrats de franchise est la forme de collaboration choisie par 13.3% des entreprises. nous retrouvons Alcovel et la Sarl Candia Tchou Lait.

- Le contrat de licence est signé par une seule entreprise soit Cevital.

**Figure N°13 : Les formes de collaborations choisies entre les entreprises enquêtées et les organismes externes en termes de R&D :**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Il est aussi pertinent de déterminer la portée (durée) des contrats R&D conclues par les entreprises enquêtées avec les parties prenantes du territoire. Car 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, voir d'une dynamique territoriale en termes d'innovation. A ce propos nous avons recueillis les résultats suivants (tableau 16).

**Tableau N°16: 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	3	20%
Occasionnelles et à court termes	6	40%
Pas de réponse	6	40%

**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Malgré le nombre élevé de non réponse à cette question (soit 40%) nous pouvons tout de même 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>5</sup>.

➤ Et parce que les relations sont longues pour trois entreprises (20%) on parlera de l'importance des compétences relationnelles dans le développement des relations de coopération entre entreprises. Ainsi ce qui nous amène à parler plus en termes d'une dynamique d'innovation basé sur l'apprentissage qu'en terme de milieu innovateur.

---

<sup>5</sup> Boukhalfa Benamar : l'innovation dans les entreprises agroalimentaires en Algérie : marché pull ou marché puch.in 1<sup>er</sup> colloque international « le management dans l'espace méditerranéen ».Beyrouth 9-10 juin 2006.p8

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **II.4-Rôle de l'apprentissage organisationnel et des compétences relationnelles dans l'intégration du territoire dans les pratiques managériales :**

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 dans le management des entreprises enquêtées. Par apprentissage, nous entendons l'accumulation 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 processus de formation, d'innovation, traque d'information et d'échange interentreprises.

La façon dont le territoire intervient dans le développement des processus d'apprentissage internes ou externes est récapitulée dans le tableau suivant (tableau N°17).

**Tableau N°17: Type d'apprentissage et de recours au territoire pour son développement**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Les facteurs</b>		
Activités routinières	7	<b>46.7</b>
Développement des qualifications individuelles et collectives	14	<b>93.3</b>
Développement des connaissances grâce à la formation	9	<b>60.0</b>
Partage de connaissances grâce au système d'information	7	<b>46.7</b>
Le partenariat	2	<b>13.3</b>
<b>Les différents recours pour le développer</b>		
Collaboration en R&D	6	<b>40.0</b>
Rencontres professionnelles	15	<b>100</b>
Un partage de connaissances	10	<b>66.7</b>

**Source** : réalisée par nous même à partir des réponses données lors de l'enquête

Concernant les facteurs ayant permis la génération de l'apprentissage nous avons les suivants:

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Dans 93.3% des entreprises, l'apprentissage est lié au développement des qualifications individuelles et collectives dues à leur expérience et leur parcours professionnel. Il est lié pour un ordre de 60% 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 46.7% des cas, l'apprentissage résulte des activités routinières des employées générant la spécialisation des tâches, et d'un partage de connaissance favorisé par les systèmes d'information, encourageant 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 13.3% des cas, ce qui permet en effet, l'acquisition ne nouveaux savoirs et de nouvelles connaissances .C'est notamment le cas de Danone Djurdjura et de la SARL Candia Tchîn Lait.

Pour développer leur apprentissage, les résultats du tableau N°17 montrent aussi que les entreprises sont :

- Dans un ordre de 100% à avoir recours aux rencontres professionnelles pour développer leur apprentissage .Ce recours permet l'interaction interindividuelle et le partage des connaissances.

- Dans un ordre de 66.7% réalise des apprentissages grâce au partage de connaissances au niveau interne (interaction entre les différents départements)

- 40% des entreprises enquêtées développent un apprentissage lié à une collaboration en termes de recherche et développement avec les différents acteurs du territoire. Rappelons, à ce propos, qu'elles sont 66.7% (soit 10) des entreprises qui collaborent en termes de R&D pour la réalisation des projets d'innovation. Ce qui permet le développement de leur apprentissage grâce à l'acquisition des nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Pour conclure, nous noterons trois formes d'apprentissage qui sont développées au sein des entreprises enquêtées. Ces dernières sont les résultats à la fois du développement des pratiques managériales<sup>6</sup> mais aussi de l'intégration de la dimension territoire en leur sein :

1. La première forme est **l'apprentissage par l'utilisation** qui est liée aux activités routinières des employés, au développement des compétences, et à leur qualification grâce à la formation.

2. La deuxième forme est **l'apprentissage par interaction** liée à la mobilité interindividuelles voir intra et inter-organisationnelle. Cet apprentissage résulte aussi des rencontres professionnelles qui permettent le partage de connaissances et des informations.

3. 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 de choisir et de sélectionner parmi les stagiaires, les compétences futures en les préparant à l'avance dans le domaine voulu.

Au delà de ce constat, signalons l'existence de la loi 90-36<sup>7</sup> obligeant les entreprises à s'engager dans des actions d'apprentissage et de formations continues au profit de leur personnel.

---

<sup>6</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>7</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.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **Section 3: Les relations entreprises-acteurs du territoire : quelles dynamiques ?**

Après avoir interrogé les relations pratiques managériales et la variable territoriale, et après avoir montré que le territoire est relativement pris en compte 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 l'échantillon avec d'autres entreprises et spécialement les entreprises locales en présentant la nature des relations, les raisons, les résultats générés ainsi que la durée de leurs relations. Les organismes financiers, les collectivités territoriales, les institutions et les administrations publiques sont aussi d'autres parties prenantes avec qui des interactions et des relations existent.

Néanmoins, nous ne pouvons nous suffire 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. A ce propos, quels rôles jouent-ils dans le développement des relations de leurs entreprises avec les acteurs de leur territoire et la coordination des projets territoriaux ?

#### **I. Les relations des entreprises de la région de Bejaia avec les parties prenantes de leur territoire :**

##### ***1.1- Des relations interentreprises :***

L'existence de relations interentreprises est fréquente pour les entreprises enquêtées. Elles entretiennent des relations à la fois avec des entreprises du même territoire de localisation, avec celles du territoire national/régional mais aussi avec des entreprises étrangères.

Selon les données du tableau N°18, nous constatons une multiplicité des relations des entreprises de l'échantillon avec des entreprises tant locales, nationales, qu'étrangères.

Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Tableau N°18 : Les relations interentreprises par taille et type de territoire**

Le territoire  La taille	Local		National régional		Etranger	
	Fréquence	pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Petite entreprise	1	<b>6.7</b>	1	<b>6.7</b>	1	<b>6.7</b>
Moyenne entreprise	4	<b>26.7</b>	3	<b>20.0</b>	2	<b>13.3</b>
Grande entreprise	10		10	<b>66.7</b>	8	<b>53.3</b>
Total	15	<b>100</b>	14	<b>93.3</b>	11	<b>73.3</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

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, en effet :

- Pour 93.3% des cas, leur réseau de relations s'élargie au niveau national et régional.

Parmi nous noterons que 26.7% cas des PME arrivent à établir des relations avec des entreprises hors locales, nous retrouvons les SARL Ck Fleisch, Ramdy, Candia Tchik Lait et l'entreprise d'étude architecturale BETWB.

- Elles sont aussi d'un ordre de 73.3% à entretenir des relations avec des entreprises étrangères. Dont 20% sont des PME (Ck Fleish, Candia Tchik Lait et l'entreprise d'étude architecturale BETWB).

On est certainement, en raison de la petitesse de notre échantillon incapable de remettre en cause les apports théoriques relatifs au fait que les relations des PME sont essentiellement de type local. Cependant nous ne pouvons ignorer leur capacité à entretenir des relations avec d'autres entreprises au delà de leur territoire local.

Nous nous interrogeons dans la suite sur la nature des relations qu'entretiennent les entreprises de l'échantillon avec les entreprises de leur territoire, tout en présentant les raisons de leurs relations et les résultats obtenus.

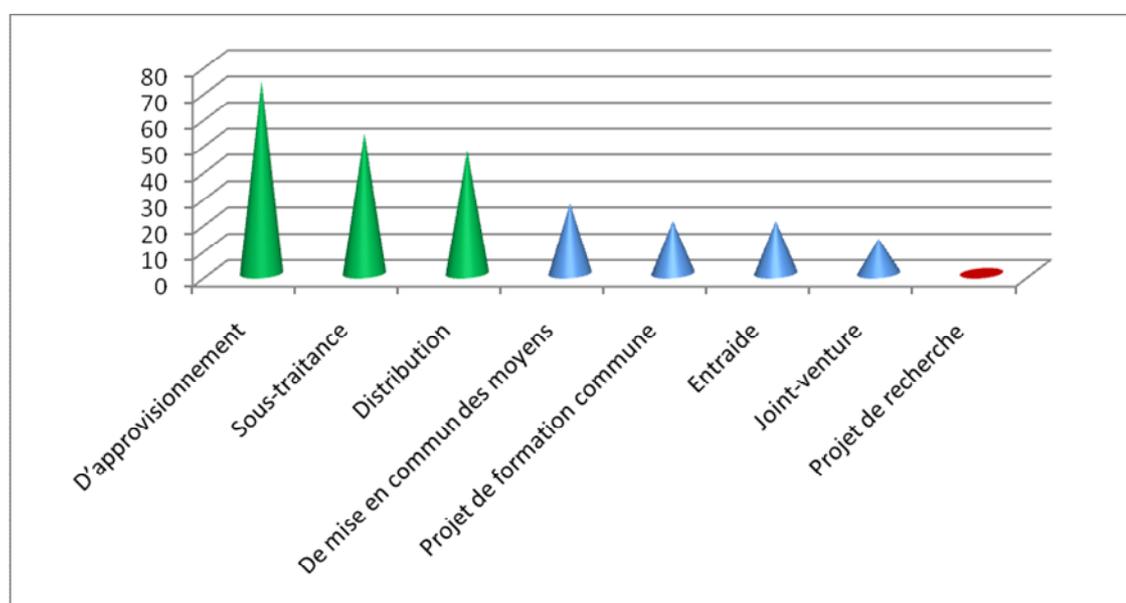
## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **I.1.1 .La nature des relations et les raisons des relations avec les entreprises locales :**

Les résultats qui apparaissent sur la figure N° 14 montrent que les relations sont multiples :

- Les relations les plus marquantes sont des relations d’approvisionnement (73.3%), de sous-traitance (53.3%) et aussi de distribution (46.7%) .
- Par la suite se sont les relations de mise en commun des moyens avec (26.7%) qui sont à la base des relations interentreprises au niveau local.

**Figure N°14 : La nature des relations avec les entreprises locales**



Source : réalisé par nous même.

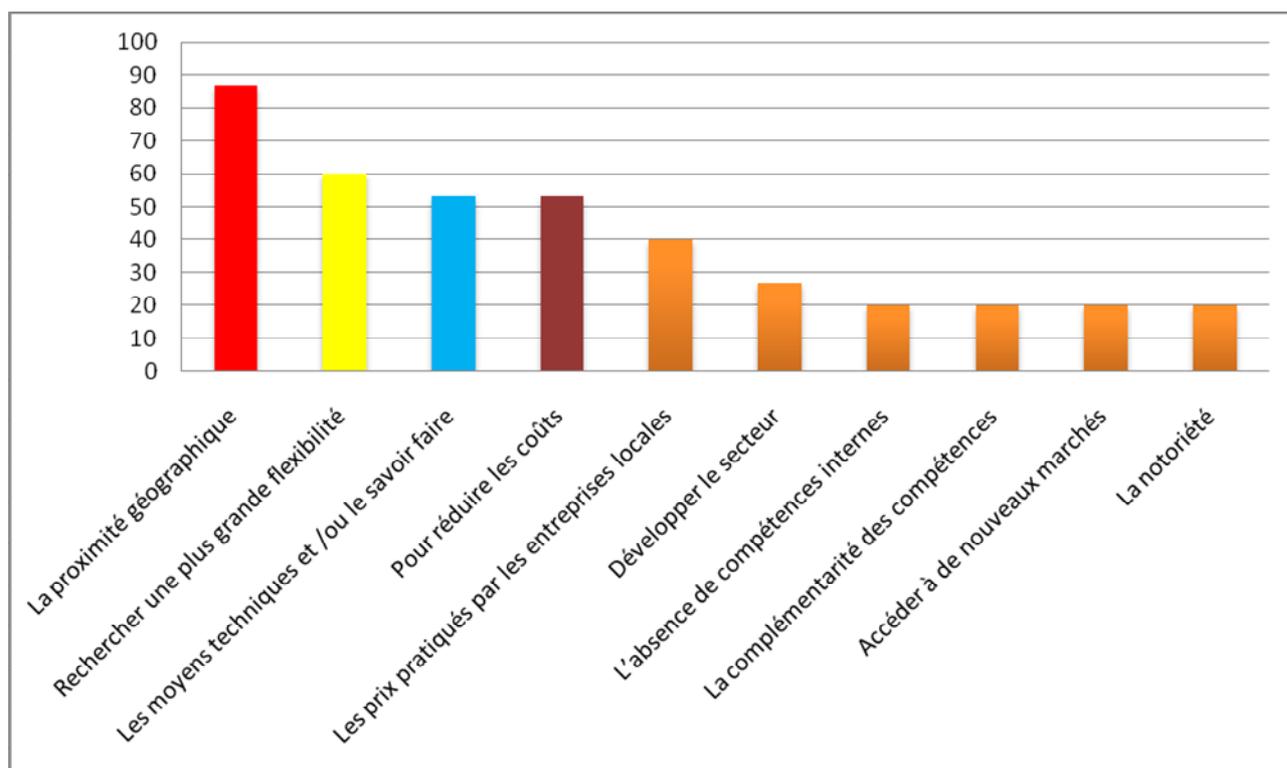
- Les relations de projet de formation commune, et d’entraide sont les formes de relations entretenues par 20% des entreprises.
- Sont exclus les relations de projet de recherche, mais sont favorisées celles de joint-venture pour 13.3%.des entreprises.



## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Se sont des raisons multiples qui favorisent les relations des entreprises de l'échantillon à entretenir les relations citées en haut avec les entreprises locales. Selon les données sur la figure N°15, nous constatons que :

**Figure N°15 : les raisons favorisant les relations interentreprises**



**Source :** réalisé par nos soins à partir du traitement du questionnaire

- La raison la plus dominante est la proximité géographique avec un ordre de 86.7%. Ainsi, étant imbriquées dans leur territoire sous la forme de zones, cela les encourage plus à s'orienter vers des entreprises proches que lointaines.
- La recherche d'une plus grande flexibilité et l'une des raisons dans 60% des entreprises.
- 53.3% des entreprises recherchent l'exploitation des moyens techniques des entreprises locales et la réduction des coûts de transaction.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Les prix pratiqués par les entreprises locales ont motivé 40% des entreprises de l'échantillon à entretenir des relations locales.
- Afin de développer leur secteur, 26.7% entretiennent des relations avec les entreprises locales.
- La notoriété des entreprises locales, l'absence de compétences internes, la complémentarité des compétences des entreprises locales et le souci d'accéder à de nouveaux marchés sont les raisons avancées par 20% des entreprises de l'échantillon.

### **I.1.2. Le poids de l'approvisionnement et de la sous-traitance dans le développement des relations locales ?**

En répondant à cette question nous voulons montrer la place qu'occupe le territoire dans l'approvisionnement en input mais aussi dans la sous-traitance soit emballage, produit semis finis aux entreprises de l'enquête. Autrement, le territoire de la wilaya de Bejaia fournit-t-il l'approvisionnement et la sous-traitance nécessaires à l'activité de ses entreprises ?

**Tableau N°19 : l'origine de la matière première et des composants du produit :**

Origine de la matière premières / une partie du produit	Matière première		Une partie du produit	
	Fréquences	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Locale	5	<b>33.3</b>	8	<b>53.3</b>
régionale et nationale	7	<b>46.7</b>	5	<b>33.3</b>
Etrangère	10	<b>66.7</b>	4	<b>26.7</b>

**Source** : élaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats consignés dans le tableau N°19, nous permettent de constater que les entreprises enquêtées ont recours soit aux entreprises situées dans le territoire national/régional (dans d'autres wilayas du pays) soit étrangères pour s'approvisionner en matière première.

- Dans 66.7% des cas, l'approvisionnement en matières premières est étranger. Il est d'origine des autres wilayas (Alger, Constantine, Oran, Annaba, ...) . Dans 46.7% des cas. L'approvisionnement en matière première locale est marginalisé, il concerne seulement 33.3%

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

des cas, ceci concerne principalement les matières premières de nature lait frais, sable, compétences intellectuelles (architectes) et cuir.

- Concernant la sous-traitance d'une partie du produit, tels que l'emballage, produit semi finis, transport, nous avons un pourcentage important soit 53.3% des entreprises qui recourent à la sous-traitance avec des entreprises de leur territoire local.

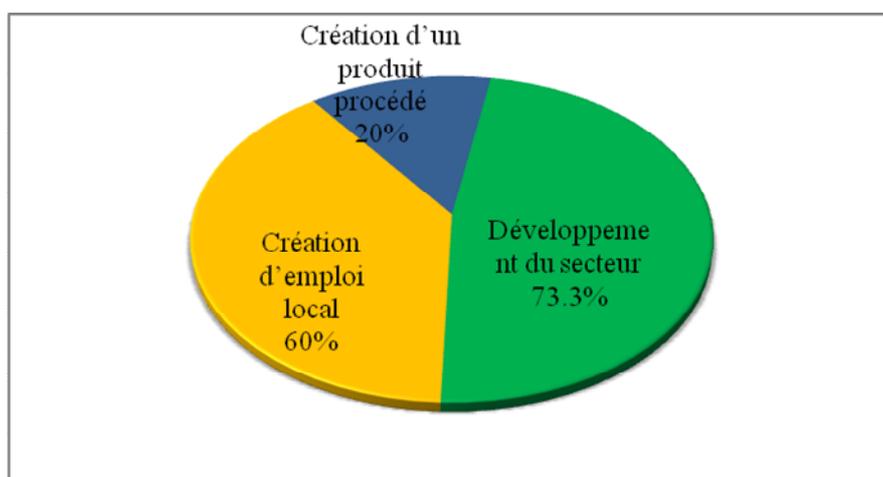
- Un pourcentage de 33.3% montre qu'au-delà de leur territoire local, le recours au territoire national, régional trouve aussi son importance. Dans 26.7% des cas, la sous-traitance d'une partie du produit exige le recours à des fournisseurs étrangers.

Cet état de fait montre d'une part, l'appauvrissement du territoire local comme fournisseur de la première matière nécessaire à la production de ces entreprises. D'autre part, il met en évidence l'existence d'un potentiel d'émergence des réseaux industriels par le développement des relations de sous-traitance au sein du territoire en question.

#### **I.1.3. L'impact territorial des relations interentreprises dans la région de Bejaia :**

En termes d'impact territorial des relations interentreprises, nous pouvons noter les résultats illustrés sur la figure N°16.

**Figure N°16 : l'impact territorial des relations locales :**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Nous retrouvons dans 73.3% le développement du secteur notamment le secteur de l'agroalimentaire qui est caractérisé par la dynamique entrepreneuriale. (tels le cas de toutes les entreprises enquêtées de Taharacht, de Cevital, de Cojek, ... )
- Dans 60% des cas, les relations interentreprises ont permis la création d'emploi. (nous retrouvons General Emballage, Ck fleisch, Ramdy, Alcovel, Cojek, Transbois, EPB, Cevital, Danone ).
- Dans 20% des cas, nous retrouvons le partage de savoir faire et la collaboration en R&D pour créer un produit/procédé, impulsant de ce fait le développement de l'apprentissage tout en faisant reposer leurs relations sur les compétences relationnelles.

### **I.1.4. Nature et importance 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 soit la région de Bejaia, nous avons obtenus les résultats apparaissant dans le tableau N°20.

**Tableau N°20 : La densité et la durée des relations des entreprises enquêtées avec les entreprises locales**

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Répétitives et long terme	10	<b>66.7</b>
Occasionnelles et à court terme	5	<b>33.3</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

- Nous constatons que dans 66.7% des cas, les relations avec les entreprises locales sont longues et reposent sur les compétences relationnelles et sur la confiance mutuelle. Ce qui permet le développement d'un réseau de relations favorisant le développement de l'apprentissage, la création d'une dynamique territoriale d'échange et de partage de savoirs.
- Elles sont 33.3% 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.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Les relations interentreprises ne sont pas les seules à prendre en compte dans l'analyse des relations entreprises, avec son territoire. 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.

### ***1.2. Les relations entreprises enquêtées –les organismes financiers :***

L'ensemble des entreprises entretiennent des relations avec la partie prenante banque. 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.

Notons que les taux de réponses aux questions « Les organismes financiers ont-ils participé au financement ? » et « Avez-vous envisagé des projets d'investissements avec les organismes financiers ? » sont respectivement 46.7% et 33.3%.

Concernant la relation entreprise –organismes financiers, nous distinguerons deux types de relations (figure N° 17):

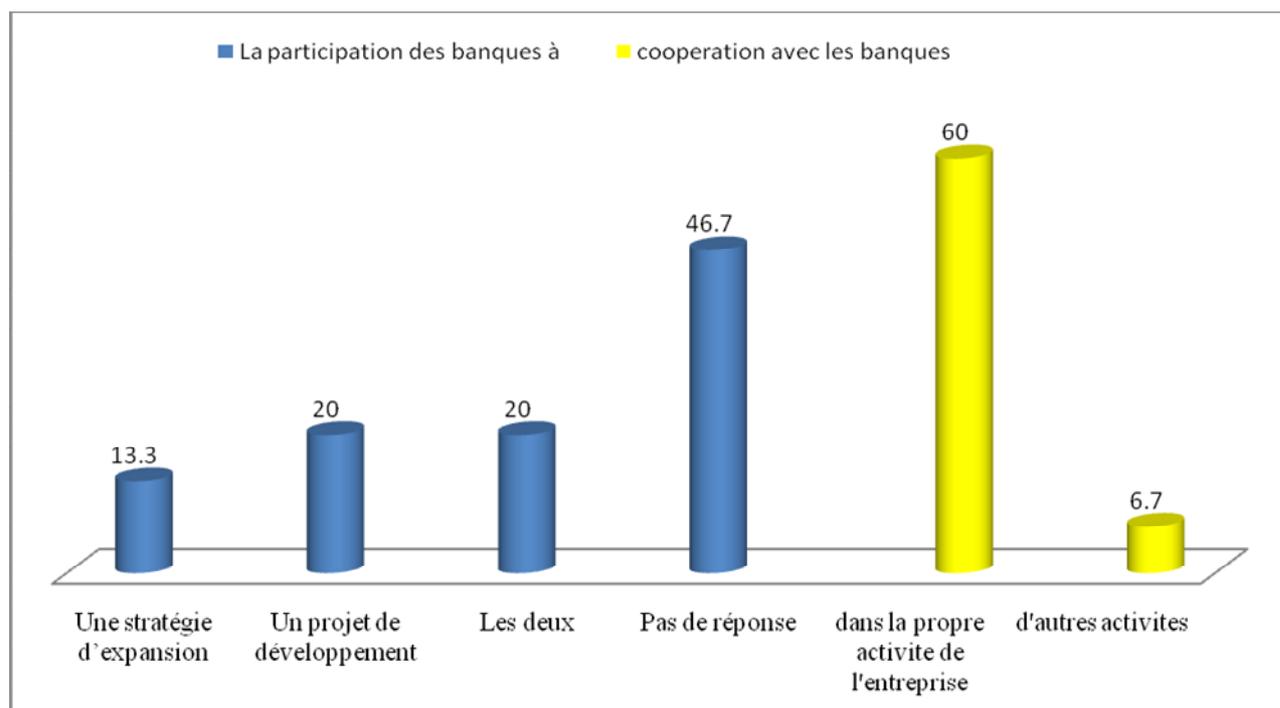
- Le premier type est relatif à la participation des banques au financement des projets d'investissement des entreprises enquêtées, où nous avons observé que les banques participent à hauteur de 13.3 des entreprises à une stratégie d'expansion, dans 20% des cas au projet de développement telle l'internationalisation des entreprises (exportation directe, partenariat, joint-venture, franchise, licence)

- Le deuxième type est relatif à l'existence d'éventuels projets de coopération entre ces deux parties, où nous avons obtenu les résultats suivants :

- 60% des entreprises envisagent des projets de coopération avec les banques liés spécifiquement au développement de leurs propres activités. Seulement 6.7% (soit 1 seule entreprise) envisage des projets de coopérations avec les banques en vue de réaliser des projets territoriaux (il s'agit notamment de Cevital).

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Figure N°17 : La participation des banques à des projets et son éventuelle coopération avec les entreprises enquêtées.**



**Source** : réalisé par nos soins.

L'analyse des résultats relatifs à la relation entreprise enquêtés –banque nous amène à conclure certains faits :

✓ Globalement les résultats entreprises-banques ne sont pas très développés. Ce constat nous amène à poser un certains nombre de questions sur les raisons qui bloquent cette coopération :

1) La première est relative au degré de développement des pratiques de management des ressources financières au sein des entreprises enquêtées. Par la , nous entendons la capacités managériale des entreprises à négocier des lignes de crédit, à monter des projets de coopération, à répondre aux exigences et aux conditionnalités des banques ..etc.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

2) La deuxième a trait à l'impact de la culture de l'entreprise (culture introvertie du compter sur soi notamment dans les PME) sur le développement des dites relations.

3) La troisième concerne le rôle joué par les organismes financier en vue de développer, encourager mais aussi faciliter ces relations.

### ***1.3. Les relations entreprise-collectivités territoriales :***

L'ancrage territorial des entreprises reste la priorité des collectivités locales et de la politique d'aménagement du territoire. Imbriquées dans leur territoire de localisation, les entreprises cherchent à créer des réseaux de relations avec l'ensemble des acteurs de leur territoire dont les collectivités locales. Leurs interactions définissent une forme de gouvernance locale ou territoriale<sup>8</sup>.

Dans le présent point, nous allons aborder d'une part sur la densité des relations qu'entretiennent les entreprises enquêtées avec les collectivités territoriales, et d'autre part, nous essayerons de déterminer l'impact de ses relations sur la réalisation des objectifs des entreprises enquêtées. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau N°21.

**Tableau N°21 : la densité des relations des entreprises enquêtées avec les collectivités territoriales**

Les réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui avec l'ensemble (Daïra, APC, et Wilaya )	13	<b>86.7</b>
Oui mais pas avec l'ensemble	2	<b>13.3</b>
Total	15	<b>100</b>

**Source** : réalisé par nous même à partir des réponses des répondants

Selon les résultats consignés dans le tableau N°21, nous relevons les faits suivant :

- 86.7% des cas entretiennent des relations avec les collectivités locales (Daïra, APC, Wilaya).

<sup>8</sup> Ariel Mendez et Delphine Mercier: rôle des relations inter-organisationnelles dans des territoires en transition : des compétences clés sous contrainte de l'Histoire.in XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.p5

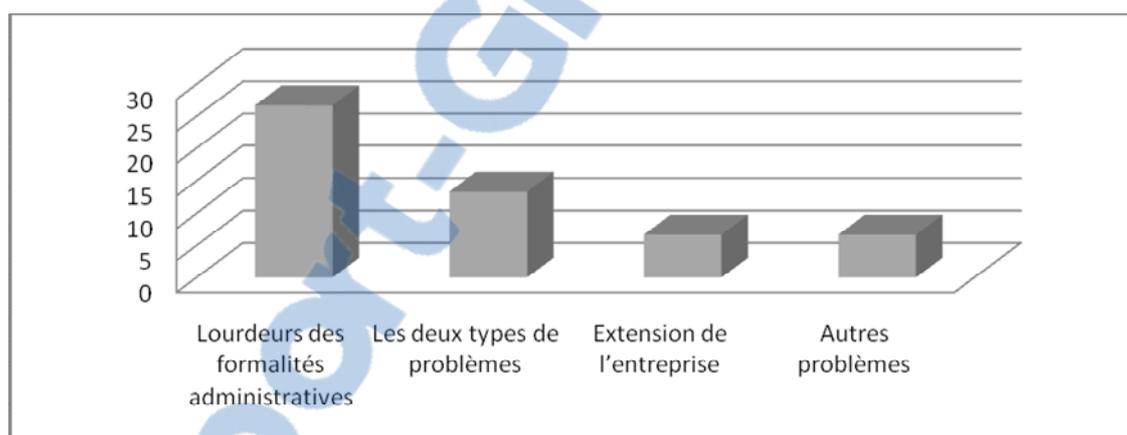
## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Ils sont 13.3% cas (soit 2 entreprises, il s'agit de Mac Soum, et l'entreprise d'étude architecturale qui exclu dans leur relation la collectivité territoriale « Wilaya ») à avoir des relations avec une partie d'entres elles.

Au-delà, de ce constat global, nous signalerons que les entreprises de l'échantillon rencontrent des problèmes dans leur fonctionnement liés directement à la non intervention de façon efficace des collectivités locales dans l'aménagement des territoires de localisation.

Les types d'entraves dont souffrent les entreprises enquêtées et relevant des prérogatives des collectivités locales sont représentés sur la figure N°18.

**Figure N°18 : les problèmes rencontrés par les entreprises enquêtées avec les collectivités territoriales:**



**Source :** réalisé par nous même.

Les résultats montrent que :

- 53.3% des entreprises souffrent de problèmes liés aux types d'intervention des collectivités locales dans leur fonctionnement.

- Plus précisément, nous avons 26.7% des cas qui révèlent un problème lié à la lourdeur des formalités administratives voir le caractère bureaucratique qui freine les activités des entreprises de la région des Bejaia

- Le problème lié à l'extension de l'entreprise est cité dans un seul cas.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

• Un autre type de problème à été souligné par l'entreprise General Emballage située dans la ZAC Taharacht. Son propriétaire qui est le premier entrepreneur à s'installer dans la zone Taharacht estime que le statut même de la zone d'activité n'est pas approprié à son territoire de localisation. Selon ses propos la zone doit être érigée en zone industrielle étant donné sa forte dynamique et sa forte contribution au développement local (création d'emploi, taxe versées) et il justifie ces propos par dire que la commune d'Akbou reçoit près de 60 million DA mensuellement .

L'ensemble des problèmes rencontrés avec les collectivités territoriales affectent les résultats de l'entreprises voir la réalisation de leurs objectifs. Partant des problèmes rencontrés avec les collectivités territoriales nous avons essayé de déterminer ainsi l'impact du territoire de localisation sur la réalisation des objectifs des entreprises enquêtées. Les résultats sont réunis dans le tableau N°22.

**Tableau N°22 : L'impact du territoire de localisation sur la réalisation des objectifs des entreprises enquêtées**

	Fréquence	Pourcentage
Favorable	2	<b>13.3</b>
Plus au moins favorable	5	<b>33.3</b>
Pas du tout favorable	1	<b>6.7</b>

**Source** : réalisé par nous même.

Nous retrouvons le fait que le territoire de localisation est favorable pour uniquement deux cas d'entreprises (13.3% notamment pour l'entreprise Portuaire de Bejaia et Alcovel.). Il est plus au moins favorable pour 33.3% des entreprises (cas de General emballage, Cevital, Cojek, Candia Tchik Lait, et Somacob) et pas du tout favorable voir contraignant dans un seul cas (il s'agit de l'entreprise Transbois).

### ***1.4. Les relations entreprise-institutions et administrations publiques:***

Les entreprises entretiennent aussi des relations avec les administrations et les institutions publiques (CNAS, chambre de commerce, justice, agences foncières, hôtels des finances, inspection du travail et les agences d'emploi) de leur territoire de localisation En effet,

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

celles-ci , à coté des collectivités territoriales , jouent un rôle prépondérant dans l’insertion des entreprises dans leur territoire de localisation et leur ouvre des perspectives de développement tout en s’engageant dans des relations de coopération avec les autres acteurs territoriaux, permettant de ce fait leur développement et le développement des pratiques managériales. A ce propos, nous avons les résultats suivants (tableau N° 23):

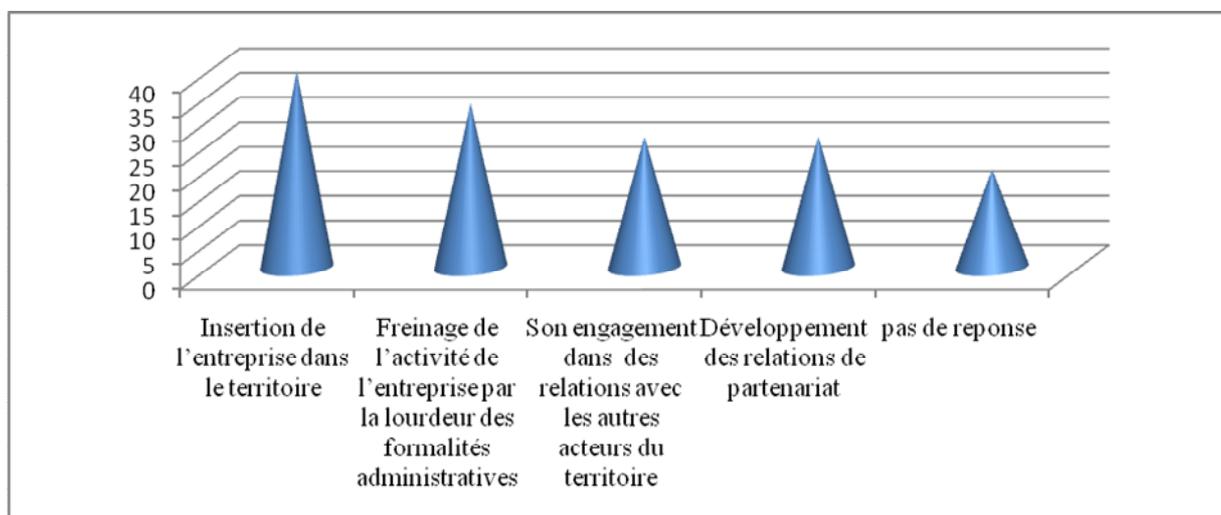
- 53.3% des entreprises entretiennent des relations avec l’ensemble des administrations publiques et les 46.7% autres entretiennent avec une partie d’entres elles et sont exclus de leurs relations : la justice et les agences foncières.

**Tableau N° 23 : l’importance des relations entretenues des entreprises de la région de Bejaia avec les institutions et les administrations publiques**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Les relations</b>		
Avec l’ensemble	8	<b>53.3</b>
Avec quelques unes	7	<b>46.7</b>

**Source** : réalisé par nous même

**Figure N°19 : rôle des institutions et des administrations publiques :**



**Source** : réalisé par nous même.

Quant à leur rôle, les institutions et les administrations publiques ont (selon les résultats sur la figure 19):

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

- Permet à 40% des entreprises (citons le cas de Danone Djurdjura, Cevital, Sonatrach , Mac Soum Alcovel et EPB ) de s’insérer dans leur territoire de localisation.

- Elles ont aussi engagé 26% des entreprises ( Cevital , Danone Djurdjura, Alcovel et BETWB) dans des relations avec les acteurs du territoire et aussi dans des relations de partenariat .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 .....

- remarquant néanmoins, que les relations sont marquées par la lourdeur des formalités administratives et ce en raison de 33.3%.des cas .

Au delà, dans leurs relations les entreprises enquêtées rencontrent des problèmes importants avec les administrations et les institutions publiques qui affectent aussi leurs résultats voir leurs activités.

**Tableau N°24: les problèmes rencontrés avec les institutions et les administrations publiques par zone de localisation**

Problèmes liés à localisation <sup>9</sup>	Au foncier		À l’assainissement		Les deux		Pas de réponse	
	fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage	fréquence	Pourcentage
ZIB	1	<b>6.7</b>	/	/	/	/	1	<b>6.7</b>
ZIA	/	/	/	/	/	/	2	/
Zone Portuaire	/	/	3	/	/	/	/	/
ZAC Taharacht	/	/	3	<b>20.0</b>	1	<b>6.7</b>	1	<b>6.7</b>
ZAC Bejaia	/	/	/	/	1	<b>6.7</b>		
ZAC Elkseur	/	/	1	<b>6.7</b>	/	/	/	/
Zone Urbaine	/	/	/	/	/	/	1	<b>6.7</b>
Total	1	<b>6.7</b>	7	<b>46.7</b>	2	<b>13.3</b>	5	<b>33.3</b>

**Source** : réalisé par nous même à partir des résultats de l’enquête.

<sup>9</sup> ZIB : Zone industrielle de Bejaia/ ZIA : Zone industrielle Akbou/ZAC : Zone d’activité

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

La lecture du tableau N° 24 montre que :

❖ 46.7% des entreprises soulignent des problèmes d'assainissement, en particulier du réseau routier, et ce dans les trois zones: il s'agit de la zone portuaire pour les trois entreprises, de la zone Taharacht pour trois autres entreprises et de la zone d'Elkseur pour l'entreprise faisant partie.

❖ Une seule entreprise de la zone industrielle(Sonatrach) souffre du problème du foncier. ce qui s'explique d'une part par le manque d'assiette de terrain et d'autre part par le coût élevé du foncier .

❖ Elles sont 13.3% (General emballage et Candia Tchik Lait) qui rencontrent à la fois des problèmes de foncier et d'assainissement.

❖ Un ensemble de cinq (33.3%) entreprise n'a pas signalé de problèmes avec les institutions et les administrations publiques.

### ***II- Le Top management et le territoire :***

Après avoir présenté les résultats liés aux pratiques managériales tout en intégrant le territoire de localisation, et avoir procédé à l'analyse des relations qu'entretiennent les entreprises enquêtées avec les parties prenantes de leur territoire notamment les entreprises, les organismes financiers, les collectivités territoriales ainsi que les administrations et les institutions publiques, il est important de voir qu'elle est la perception du territoire de localisation pour le manager, de voir comment ce dernier encadre t-il ses relations avec les parties prenantes de son territoire de localisation et qu'elle rôle joue t-il dans le développement de son entreprise. Le gouverneur ou encore le responsable de l'entreprise<sup>10</sup> est aussi d'un rôle important lorsqu'il oriente ses relations vers la réalisation ou encore la participation à des projets territoriaux.

---

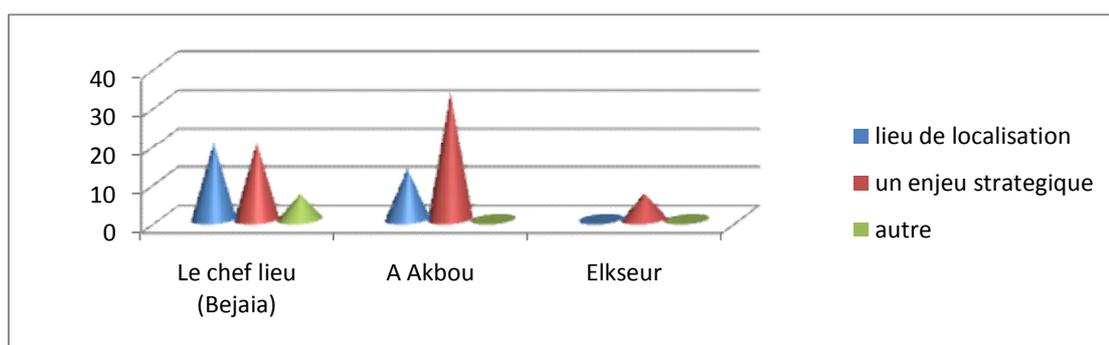
<sup>10</sup> Nous tenons à signaler que, pour ce qui est DAF, DRH, Manager ou encore des chefs services RH, dans cette partie ils s'engagent à répondre à la place de leur DG ou encore patron étant leur position dans la hiérarchie.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### II.1. Le territoire : espace de localisation ou enjeux de développement ?

En réponse à cette interrogation, nous voulons déterminer la vision du responsable de l'entreprise de son territoire de localisation pour pouvoir constater l'importance qui lui est accordée.

**Figure N° 20 : croisement de la perception du territoire avec le lieu de localisation**



**Source** : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête .

D'après les résultats apparaissant sur la figure N° 20, nous constatons que le territoire de localisation est :

❖ Dans 60% des cas 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. Cette perception renvoie à la logique territoriale présentée dans l'apport théorique engendrant une dynamique territoriale voir un développement territorial. Le dépouillement de ce pourcentage nous permet de conclure qu'elles sont 33.3% (soit 05 entreprises, c'est le cas General Emballage, Danone, Mac Soum, de la Laiterie Soummam , et de Ck Fleisch) dans la zone d'Akbou, 20% (soit 03) du chef lieu (Cas de Cevital, de Candia Tchik Lait et enfin de l'EPB) et l'entreprise d'Elkseur.

❖ Il est un facteur de localisation dotant l'entreprise de facteurs de production, moyens et ressources nécessaires pour son activité pour 33.3% des cas. Cette perception renvoie à la logique fonctionnelle du territoire développée précédemment dans l'apport théorique. . En effet, dans ce cadre, les entreprises orientent leurs relations en dehors de leur territoire, bien qu'elles participent à son dynamisme par la richesse qu'elles créent.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

❖ 20% des entreprises localisées dans le chef lieu de la wilaya(Sonatrach, BETWB, Somacob) et 13.3% cas a Akbou( Ramdy et Alcovel )qui perçoivent leur territoire avec une vision fonctionnelle.

❖ Une seule entreprise du chef lieu de la wilaya de Bejaia qui est Transbois estime que son territoire de localisation est plutôt contraignant à son activité qui est la transformation du bois. Le territoire de la wilaya de Bejaia voir sa localisation en particulier ne lui ouvre pas de perspectives de développement. Et ce, en raison :

- ✓Des coûts importants de transport (routier) qu'elle supporte pour s'approvisionner.
- ✓Et en raison de la non disponibilité de la matière première dans son territoire de localisation (soit le bois).

### **II.2. L'encadrement des relations avec les parties prenantes du territoire :**

Le manager, le patron, le directeur général, le DAF, le DRH mais aussi le chef de service personnel sont autant d'acteurs-vecteurs qui jouent un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise et le développement de ses relations. Ainsi, ils s'engagent avec leur part de responsabilité à encadrer les relations de leur entreprise avec ses parties prenantes de multiples façons. Ce qui d'une part, permet à l'entreprise de s'insérer dans son territoire de localisation, mais aussi de se développer tout en intégrant les besoins et les soucis des parties prenantes dans les pratiques managériales.

Les relations des gouverneurs/responsables des entreprises de l'échantillon avec les parties prenantes sont variables et sont encadrées de façons à permettre l'insertion de leur entreprise dans son territoire de localisation (voire la figure N°21). Ainsi :

✚ L'ensemble des gouverneurs /responsables/cadres/managers s'engagent à respecter les règles et les normes émises par les institutions.

✚ Ils sont d'un ordre de 86.7% à améliorer les relations clients et à s'intéresser au recrutement de la main d'œuvre locale.

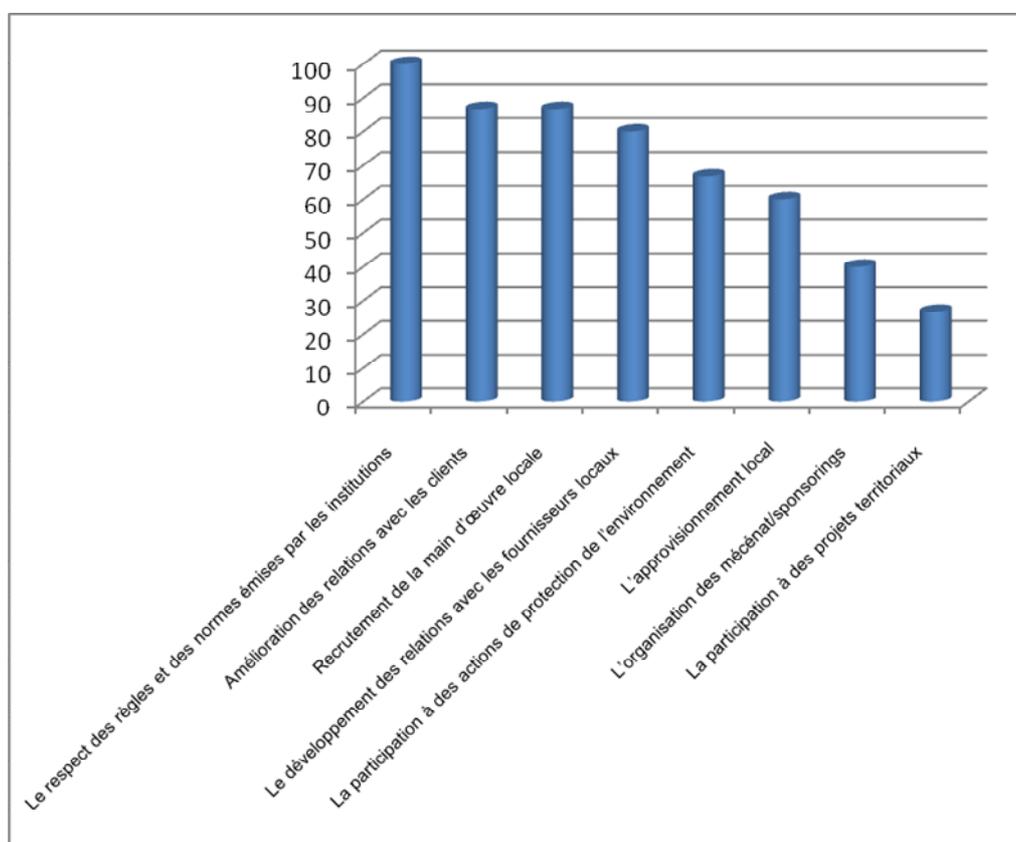
✚ Pour 80% des répondants, nous trouvons aussi le développement des relations avec des fournisseurs locaux.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

✚ La participation à des actions de protection de l'environnement telle que la gestion et le traitement des déchets, voir l'approvisionnement local sont les types de relations privilégiées par respectivement 66.7% et 60% des responsables.

✚ L'organisation des mécénats (notamment pour le cas de Candia Tchik lait ) et la participation à des projets territoriaux tels le financement des laboratoires de recherche, le financement des études(citons l'exemple de l'école de Danone)<sup>11</sup>, sont aussi les manières d'encadrement des relations de 40% et 26.7% des cas.

**Figure N°21 : présentation des relations des gouverneurs/responsables des entreprises avec les parties prenantes.**



**Source** : réalisé par nous même à partir de l'enquête.

<sup>11</sup> Enfaite Danone Djurdjura finance une classe d'élèves du terminal(BAC) a Akbou. En obtenant leur BAC Danone les orientent dans les études spécifiques aux besoins pour ensuite les recruter .

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

Nous identifions à partir des différentes réponses une part de la responsabilité sociétale des entreprises, et cela par la contribution de certaines entreprises de l'échantillon à des projets territoriaux, à la gestion des déchets, à l'organisation des mécénats mais aussi au respect des règles et des normes émises par les institutions.

### **II.3- Les relations personnelles soutenues du manger/responsable avec les autres responsables territoriaux :**

Nous voulons par le présent point d'une part identifier le statut des autres responsables territoriaux avec qui les gouverneurs/responsables des entreprises de l'échantillon entretiennent des relations et de constater d'autre part , les logiques qui sous tendent leurs relations .

**Tableau N° 25 : Les relations personnelles soutenues des responsables d'entreprises avec les autres responsables de leur territoire**

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Directeur(s) de banque(s)	10	<b>66.7</b>
Directeur(s) d'agence foncière(s)	6	<b>40.0</b>
Directeur de la chambre de commerce	9	<b>60.0</b>
Directeurs /responsables dans certaines entreprises	12	<b>80.0</b>
Directeur(s) de(s) administrations et institution(s)publique(s)	10	<b>66.7</b>
Pas de réponse	2	<b>13.3</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des multiples réponses aux questionnements.

Selon les résultats qui apparaissent dans le tableau N°25 :

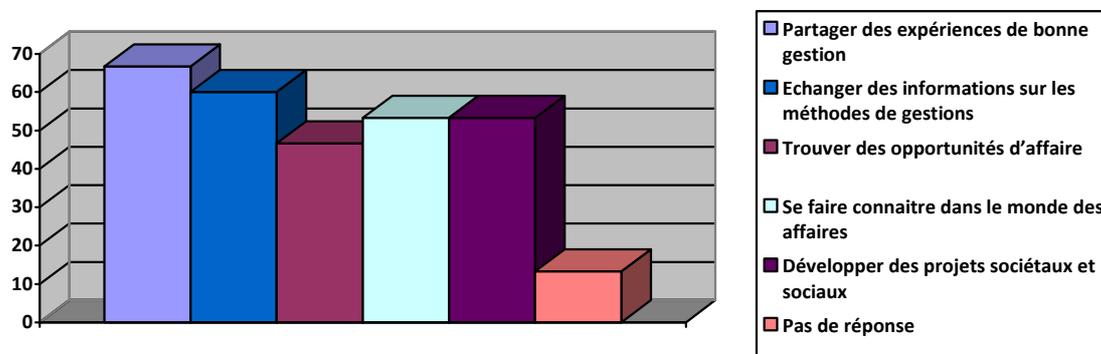
❖ 80% des responsables des entreprises entretiennent des relations avec certains directeurs et responsables des autres entreprises locales, ce qui favorise la création de réseaux de relations.

❖ 66.7% entretiennent aussi des relations avec des directeurs de banques et de certaines administrations et institutions publiques favorisant de ce fait les relations inter-administrations et institutions publiques.

❖ 40% des responsables entretiennent des relations avec certains directeurs des agences foncières.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Figure N° 22 : l'orientation des relations personnelles soutenues :**



**Source :** réalisé par nos soins à partir des multiples réponses aux questionnements.

○ Selon les données sur la figure N°22, les relations soutenues sont orientées pour un ordre de 66.7% à partager des expériences de bonne gestion. Dans ce cadre, les responsables favorisent l'échange et le partage de connaissance et de savoirs avec les autres responsables. Ceci trouve aussi son importance par l'échange des informations sur les méthodes de gestions induisant une dynamique d'échange de savoir entre les parties prenantes.

○ Ils sont respectivement 46.7% et 53.3% responsables à orienter leurs relations pour trouver des informations sur des opportunités d'affaires (projets d'investissement, partenariat..) et à se faire connaitre dans le monde des affaires. En référence à l'apport de la théorie d'enracinement des dirigeants, ceci leur permet d'une part, à se démarquer des autres, mais aussi de bénéficier de certains privilèges (soit accès aux informations, facilité de leurs démarches administratives...etc).

○ Ils sont d'ordre de 53.3% à chercher à travers leurs relations personnelles à développer des projets territoriaux.

Au delà de leurs relations, l'appartenance des cadres/responsables/managers des entreprises de l'échantillon à certaines associations ou encore forums est importante dans le développement des relations de l'entreprise avec des acteurs de son territoire, mais aussi dans le maintien de son activité et la participation à des projets territoriaux voir la définition d'une forme de gouvernance où l'entreprise acteur privé pourrait être à la base de projet territoriaux.

Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

**Tableau N° 27 : l'adhésion des managers/responsables à certaines associations :**

<i>Secteur juridique</i> <i>Les associations</i>	<i>Privé</i>		<i>public</i>	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Association des investisseurs algériens	3	20.0	/	/
Association des entrepreneurs algériens	3	20.0	/	/
Forums des chefs d'entreprises	4	26.7	/	/
Associations ou clubs sportifs	/	/	/	/
Autres	1	6.7	2	13.3
Pas de réponse	2	13.3	5	33.3

Source : réalisé par nos soins.

Nous retrouvons un ensemble de six entreprises privées (40%) pour qui leurs managers/entrepreneur sont adhérents à différentes associations.(General Emballage, Cevital, Candia Tchik Lait, Ramdy,Laiterie Soummam et Ck Fleisch). Concernant les entreprises publiques, ils sont cinq répondants à ne pas adhérer aux associations suggérées par nous ni encore à d'autres association. En effet :

- ❖ Ils sont 26.7% managers privés à adhérer aux forums des chefs d'entreprises et parmi 20% sont membres de l'association des investisseurs et des entrepreneurs algériens.
- ❖ Dans une seule entreprise privée (Ck Fleisch), le manager est adhérent à une autre association, soit l'association nationale des entreprises importatrices de viandes et de poissons.
- ❖ Les deux entreprises publiques restantes, en tant qu'entité morale sont adhérentes respectivement à la chambre de commerce(Somacob) et à l'association des entreprises dans le domaine d'études architecturales (Confédération Générale des Entreprises Algérienne(CGEA)).

L'appartenance à certaines association permet en effet le règlement des différends entre entreprises, voir la proposition et la définition de certains projets affectant à la fois les résultats des entreprises et le développement de leurs pratiques managériales tels les projets communs de

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

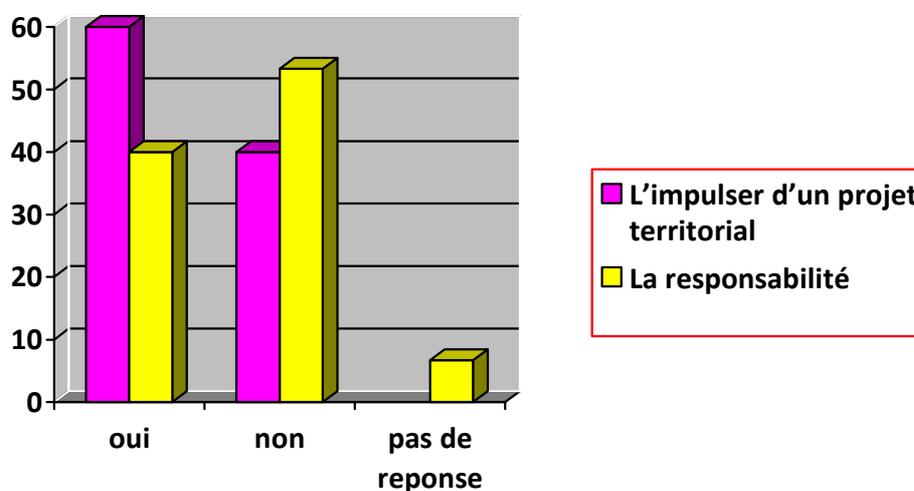
recherches, de formation, ou encore la constitution et l'aide au financement de certains projets territoriaux (construction des écoles, centres de formation..Etc.)

### **II.4. L'engagement sociétal des entreprises de la région de Bejaia :**

Les pratiques managériales développées au sein des entreprises enquêtées comme nous l'avons constaté ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'apprentissage en leur sein. Les multiples interactions avec les autres acteurs du territoire ont aussi impulsé son développement.

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 au développement de sa société soit de son territoire en particulier.

**Figure N° 23 : La responsabilité sociétale des entreprises de la région de Bejaia**



**Source :** réalisé par nous même.

❖ A la question « avez-vous déjà impulsé un projet territorial ? », 60% ont répondu favorablement. Le projet territorial est lié à des cotisations diverses à des projets sociétaux nous citons les différentes aides attribuées par les entreprises enquêtées tels les cas de l'EPB, de

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

General Embalage, de Danone Djurdjura , de la Laiterie Soummam , de Cevital, et de Sonatrach consacrées au développement des laboratoires de recherches, a la construction des centres de formations . notons aussi la participation a des projet relevant de la gestion des déchets (Alcovel, Ck Fleisch, Danone Djurdjura ) mais aussi le nettoyage des forêts (cas de Transbois , )

❖ À la question « avez-vous une responsabilité sociétale voir sociale », 40% des répondants ont approuvé leur responsabilité. La responsabilité sociétale et sociale est liée pour la majorité à la création d'emploi local, à la réduction du taux de chômage local voir national, à la participation, voir le développement de projets environnementaux tels la gestion et le traitement des déchets en collaboration avec des entreprises, et le développement du secteur d'activité.

❖ L'engagement sociétal des entreprises et leurs actions pour développer des projets territoriaux à permis de dynamiser leur territoire de localisation. Au cours de nos entretiens, nous avons constaté qu'une des entreprises de l'enquête soit Danone Djurdjura est en phase de réunir les entreprises de sa localité pour se lancer dans un projet territorial qui est le développement d'une cellule préventive de traitement des déchets, c'est un mode de gouvernance privée qui impulse ainsi le développement territorial.

### **III. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête :**

Au cours de nos entretiens nous avons rencontré certaines difficultés liées à la non assimilation des interviewés de certaines questions relevant du questionnaire mais aussi à l'objectif de l'enquête en général ce qui a induit un manque de réponse à certaines questions (l'évolution de la production, la durée des relations, les relations personnelles...etc)

La contrainte temps a été un obstacle important qui a fait retarder notre enquête. Les entretiens se sont déroulés préalablement aux rendez-vous fixés avec les responsables des entreprises. Au début nous avons visé les propriétaires, ou encore les DG pour les entreprises publiques, mais leur non disponibilité nous a obligé de fixer des rendez vous avec les autres responsables (DAF, DRH, Chef service RH), et pour une entreprise qui ne fait pas partie de l'échantillon(cas de l'entreprise Set Toudja), le rendez vous a été annulé après 15 jour de sa fixation et ce en raison de la confidentialité, ce qui nous a poussé à s'orienter vers une dernière entreprise soit la 15<sup>eme</sup>.

## Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### **Conclusion**

L'étude de l'échantillon des 15 entreprises du territoire de la wilaya de Bejaia nous a permis de comprendre comment les dites entreprises intègrent les parties prenantes de leur territoire (le territoire de la wilaya) dans leur pratiques managériales. Pour se développer les entreprises de l'échantillon intègrent les parties prenantes de leur territoire à des degrés diverses en fonction de l'importance ou encore de l'influence de celles-ci sur leur résultats.

Nous avons constaté que pour développer leur apprentissage et s'insérer dans leur territoire, l'approvisionnement de la main d'œuvre locale, son développement grâce à la formation mais aussi leurs recours à des organismes de formation ont été les voies ayant permis à certaines de s'imposer dans le territoire. Les pratiques d'innovation sont aussi développées au sein des entreprises de l'échantillon, qui trouvent leur importance par le recours des entreprises aux organismes de leur territoire local et aux multiples formes de collaboration avec ses parties prenantes pour les développer.

Le développement des pratiques managériales tout en intégrant les parties prenantes en leur sein à permis aux entreprises enquêtées le développement de leur apprentissage, que ce soit par l'utilisation, par la pratique, ou encore par la recherche et enfin par interaction grâce à la mobilité interindividuelle et ce à l'occasion des salons professionnels, et à la mobilité inter et intra-organisationnelle grâce aux projets de formation communes, collaboration en R&D. Les relations sont essentiellement déterminées par l'importance des compétences relationnelles.

Plus loin, des interactions dynamiques avec les acteurs locaux caractérisent les entreprises enquêtées tant avec des entreprises locales, qu'avec des organismes financiers, les collectivités et les administrations publiques. Ces interactions ont consolidé un capital information et un capital relation et la génération d'un réseaux de relations reposant sur l'apprentissage et les compétences relationnelles.

On est loin de parler d'un milieu innovateur étant donné la petitesse de l'échantillon et la non participation de certains interviewés à certaines questions, mais nous pouvons néanmoins parler d'une simple imbrication voir d'une agglomération d'entreprises où la proximité joue un rôle important grâce aux différents échanges et relations qui y règnent. Ceci qui a été notamment favorisé par la volonté des entrepreneurs/responsables à orienter leurs relations vers le local mais

#### Chapitre IV : Le développement des pratiques managériales et le territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

aussi grâce à leur implication dans des projets territoriaux et sociétaux. L'enquête nous a permis de déterminer une perspective de développement d'une gouvernance privée et ce grâce à la volonté d'un manager privé à développer un projet territorial en collaboration avec des entreprises de son territoire (soit Danone Djurdjura )

Au-delà de ses constatations, les relations qu'entretiennent les entreprises de l'échantillon avec les parties prenantes de leur territoire ne sont pas généralisables. Autrement dit, le territoire de localisation n'est pas totalement intégré dans les pratiques managériales des entreprises, notamment pour ce qui est de la collaboration voir projets de formation commune, projets de recherche, collaboration interentreprises mais aussi relations introverties avec les organismes financiers, les collectivités territoriales mais aussi les institutions et les administrations publiques. Ces dernières qui bloquent et freinent l'activité des entreprises de l'échantillon. Ce qui nous amène à s'interroger :

1. sur le degré de développement des pratiques managériales notamment pour ce qui est des relations extérieures (territoriales), de négociation.
2. sur le degré de la confiance qui existe entre les entreprises de l'échantillon et les acteurs de leur territoire.

## Conclusion Générale

Nous avons à travers le présent mémoire essayé de présenter le rôle que joue l'entreprise grâce à son développement managérial dans le développement de son territoire. Le territoire perçu comme un facteur de localisation dotant l'entreprise de ressources et de moyens devient un enjeu stratégique permettant à l'entreprise d'asseoir des relations avec ses différents acteurs, pour lui permettre de se développer et de se pérenniser. C'est dans ce cadre que les pratiques managériales se développent et trouvent leur importance au sein de l'entreprise tout en intégrant dans leur fonctionnement les acteurs du territoire. En interagissant avec son territoire, l'entreprise noue des relations avec les parties prenantes de son territoire. Ceci, permet par la suite le développement des réseaux de relations sous les différentes formes. Les travaux du GREMI sur les milieux innovateurs sont parmi les apports qui ont illustré le rôle des pratiques managériales, notamment l'innovation, l'apprentissage et les compétences relationnelles dans le développement de l'entreprise mais aussi de son territoire.

Les théories de la gouvernance ont transposé, au fil du temps, la perception voir le degré d'importance des relations de l'entreprise avec son marché externe en général, voir son territoire en particulier. Au fil du temps la relation bilatérale agent-principal qui était à la base de la théorie d'agence s'est élargie à celle de l'ensemble des stakeholders dans la théorie des parties prenantes, et plus loin une autre approche théorique dite la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) émerge. Dans les prolongements des développements théoriques des théories contractuelles des organisations, le modèle de la RSE, considère que l'entreprise au-delà de sa responsabilité économique et financière voir sociale, doit évaluer les effets économiques, sociaux et environnementaux de son activité et de ses décisions sur l'ensemble de la société afin, d'assurer au mieux son développement et sa bonne santé.

Le gouverneur voir le chef de l'entreprise, ou encore le responsable, joue un rôle prépondérant 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 et de confiance avec les acteurs de son territoire et participe à la fois au développement de son entreprise mais aussi de son territoire. Des modes de développement territoriaux pourront ainsi avoir lieu et l'imbrication des entreprises est renforcée par la proximité. Celle-ci joue un

## Conclusion Générale

rôle prépondérant dans le développement des relations interentreprises mais aussi de celles avec les autres parties prenantes influençant directement ou indirectement les résultats de l'entreprise.

En Algérie, l'entrepreneuriat étatique est caractérisée depuis le début des années 70, par un vaste programme d'investissements lié à la création de grands complexes et sociétés publiques afin de développer l'économie nationale et de réduire le chômage. Ce programme sera remis en cause à partir du début des années 80.

Les évolutions organisationnelles caractérisant les entreprises publiques avaient pour objectif l'amélioration du management des entreprises publiques tout en enrichissant le territoire national des activités diverses. Les premières évolutions caractérisent les phases de l'autogestion à la restructuration organique et financière des entreprises publiques. Dans ces premières évolutions le mode bureaucratique et administratif voir la rigidité des modes de gestion des entreprises publiques n'ont fait qu'aggraver leur situation en enregistrant ainsi des défaillances qui ne cessent d'évoluer. Les causes avancées sont liées à leur dépendance en approvisionnement étranger, à leur endettement, à la gestion administrée et planifiée caractérisant leur mode de management. Face à cela, la privatisation des entreprises avec ses différentes formes caractérise la deuxième phase d'évolution organisationnelle des entreprises publiques et l'émergence d'un modèle d'entreprise plus flexible trouve aussi son importance. Ce dernier, qui est basé sur l'initiative privé mais aussi, sur des concours financiers de l'Etat.

Le secteur privé longtemps marginalisé se voit doté des moyens permettant son développement et le développement de ses pratiques managériales. Contrairement aux entreprises publiques où le territoire n'est pas intégré dans les pratiques managériales des entreprises mais plutôt dans le management étatique des territoires, les entrepreneurs privés choisissent en général leurs régions natales pour implanter leurs unités et leurs entreprises. L'importance accordée à leur territoire permet l'imbrication des entreprises et la création de réseaux intenses de relations.

Afin de voir comment le territoire est il intégré dans les pratiques managériales des entreprises et comment les relations sont elles encadrées nous avons étudié un échantillon de 15 entreprises éparpillées dans les trois zones les plus actives du territoire de la wilaya de Bejaia, ce qui nous a permis de valider les constations théoriques avancées.

En effet, les entreprises faisant objet de l'enquête sont des deux secteurs juridiques : public et privé. L'ensemble des entreprises de l'enquête intègrent la variable territoire à travers

## Conclusion Générale

les parties prenantes le représentant dans leurs pratiques managériales, selon le degré d'importance mais aussi d'influence de celles-ci sur leur résultat et leur devenir, et ce par leur recours à leur territoire de localisation, pour s'informer, recruter, ou encore s'approvisionner. De ce fait, des relations intenses se tissent et se généralisent pour l'ensemble des entreprises enquêtées. En effet, pour le développement de leurs projets d'innovation, voir le développement de leurs compétences, elles ont recours à des organismes externes et cette forme d'interaction est génératrice de l'apprentissage.

Des relations avec les entreprises du même territoire de localisation existent. Bien que leurs relations demeurent en général marchandes, en ce sens que la coopération des projets de formations communes, voir d'innovation est marginale, mais qui participent néanmoins à une dynamique territoriale. Ceci se renforce par l'existence des relations avec aussi bien des organismes financiers, les collectivités territoriales et les institutions et les administrations publiques.

Pour les 15 entreprises, il y'a deux perceptions différentes du territoire. D'une part, il est un facteur de localisation dotant l'entreprise des ressources et des moyens nécessaires à son développement, et d'autre part, un enjeu stratégique dans le développement des entreprises.

Alors que, le gouverneur/responsable au sein des entreprises privées se base sur ses relations personnelles soutenues pour améliorer ses relations avec les acteurs de son territoire et impulser des projets territoriaux, celui de l'entreprise publique laisse la tutelle décider. Dans ce cas, la participation des entreprises publiques à des projets territoriaux se voit plutôt impulsée par la loi et la réglementation en vigueur.

Enfin, nous dirons que les entreprises de l'enquête jouent un rôle important dans le développement de leur territoire. Cependant, on est loin de généraliser nos conclusions à toutes les autres entreprises ne faisant pas partie de notre échantillon. Dans des perspectives futures de recherche, l'étude d'un échantillon d'entreprises relevant du même secteur juridique voir de la même branche est plutôt recommandée pour affiner les résultats. Par ailleurs, il y'a lieu aussi de s'intéresser à l'impact du territoire sur le développement managérial des entreprises.

## La bibliographie

### Les ouvrages :

1. **Abdou.A,Bouyacoub.A,Lallement.M, Madoui.Md**: la gouvernance de la PME/PMI : regards croisés France –Algérie. Edition l'harmattan .janvier 2006.
2. **Argyris Chris** ; savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. édition Dunod .Mai 2004
3. **CABY Jérôme, HIRIGOYEN Gérard** : création de valeur et gouvernance de l'entreprise : 3eme édition economica 2003.
4. **Cadin.L, Guerin.F, Pigeyre.F** : la gestion des ressources Humaines .3eme EditionDunod,Paris 2007.
5. **Coletis Gabriel et Rychen Frédéric** : entreprises et territoires : proximités et développement local, 2004. In ouvrage économie des proximités. Édition Hermès sciences publication -2004.
6. **Delavallée Eric** (avec la collaboration d'Elsa Joly et Anne Yoldjian) : la culture d'entreprise pour manager autrement (surmonter les résistances culturelles) .édition l'organisation, Mai 2002
7. **Denis Angelo .S, Griffin Ricky.W**: Human resource Management. Edition Houghton Mifflin Company, 2001.
8. **Denis Maillat Michel Quévit, Lanfranco Senn (éds)** : Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional. In GREMI/EDES 1993 ([www.bookfinder.com](http://www.bookfinder.com)).
9. **Dimitri Weiss**: les ressources humaines, édition d'organisation, 1996.
10. **De Woot Philippe** : responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ? édition economica 2005.
11. **Durand Rodolphe** : développement de l'organisation : nouveau regards. Edition economica, septembre 2002
12. **François Fillon** et avant propos de Yvon Gattaz: management local et réseaux d'entreprise, édition economica .Septembre 2004.
13. **GILLY Jean-Pierre I, Leroux Isabelle et Wallet Frédéric**: gouvernance et proximité. in ouvrage économie des proximités. Édition Hermès sciences publication -2004.
14. **Hubert Gabarié et Jean luis Jacquier** : préface de Hubert A. Simon : la théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, édition Economica octobre 1999.
15. **Koenig Gérard** : management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages .édition Nathan septembre 1996.
16. **Lazarc.N, Monnier J.M** : coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica, Janvier 1995.
17. **Lemaitre .P** : la décision. Édition d'organisation.1981.
18. **Loillet.T, Tellier.T** : gestion de l'innovation. Édition management .octobre 1999.
19. **Loriol Jaque** : la décision stratégique en action: une perspective sociocognitive .édition l'Harmattan 1998.

## La bibliographie

20. **Marengo Luigi** : apprentissage, compétences et coordination dans les organisations. In ouvrage coordination économique et apprentissage des firmes .édition Economica, Janvier 1995
21. **Merunka.D** : la prise de décision en management, édition Vuibert Gestion, septembre 1987.
22. **Mintzberg.H** : Structure et dynamique des organisations. Editions d'organisation, 1982.
23. **Mintzberg.H** : grandeur et décadence de la planification stratégique. Edition Dunod,Janvier 2003.
24. **Perrat J. et Zimmermann J.B.** : stratégies des firmes et dynamique territoriales, la documentation française 2004. In ouvrage entreprise et territoire : Les études de la documentation française, Mars 2004.
25. **Filippi Myrline et Torre André** : l'organisation en réseau : de l'instauration des règles locales aux actions collectives. entreprise et territoire. Les études de la documentation française, Mars 2004. :
26. **Rousseau.M** : management local et réseaux d'entreprises. Edition Economica. Septembre 2004.
27. **SADINE** : La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. Office national des publications universitaires. 2<sup>ème</sup> édition 2006.
28. **Toress Blay .O**: Économie d'Entreprise : organisation, Stratégie, et Territoire à l'aube de la nouvelle économie. 2eme édition economica.2004
29. **Vincent Commenne** : 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.
30. **Uzunidis Dimitri** : l'innovation et l'économie contemporaine : espaces cognitifs et territoriaux. édition de Boock. Janvier 2004.
31. **Wacheux.F** : méthodes qualitatives et recherche en gestion .Edition Economica 1996:

## Les revues :

1. **ARABI Md, FERFARA. M.Y** : étude des reformes économiques et gestion de la rémunération au sein des entreprises publiques algériennes. In les cahiers du CREAD N°49-1999.p37
2. **Astrid MULLENBACH**: les cahiers du CERGOR : centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines) Numéro 02/01 mars 2002.
3. **GILLY Jean-Pierre et PERRAT Jacques** : La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale, in Cahier du GRES (Groupement de Recherches Economiques et Sociales) n° 2003 – 5 mai 2003.
4. **Isli M<sup>d</sup> Arezki**: La création d'entreprises en Algérie. In les cahiers du CREAD N°73-2005.
5. **Maillat Denis et Kebir Leila**: Learning région et systèmes territoriaux de production. P439. Revue d'économie régional et urbaine n° 3.1999
6. **MELBOUCLL** :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 No55- 2001.

## La bibliographie

7. **Papaix Yannick**: GRH et Numérisation : une application de l'analyse des coûts de transaction . Revue des Sciences de la société ISSN 1168-1446 n°59, pp. 98-117. 2003.
8. **Pierre Yves Gomez** : jalon pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Revue : Finance, contrôle, Stratégie. Volume 6 n° 4, Décembre 2003.
9. **Rallet.A et Torre. A**: proximité géographique ou proximité organisationnelles ?une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation. Revue d'économie appliquée. Tome LIV, 2001. N° 1 p147-171
10. **VÉRAN Lucien**: Gouvernement de l'entreprise, l'expérimentation comme facteur de Liberté | Lavoisier | Revue française de gestion 2003/4 - n° 145.

## Les Thèses :

1. **DEBLA Fateh** : le système de la gouvernance des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas. Mémoire de magistère. Université El Hadj Lakhdar Batna Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Département des sciences de Gestion .2006- 2007.
2. **Gunia Nadège** : 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. Avril2002 (LIRHE-UMR, CNRS N 5066).
3. **Manâa Salma** : Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM : monographie d'un échec "exemplaire". Université De Tunis Institut Supérieur De Gestion Tunis. Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion des ressources humaines, Année universitaire 2005/2006.

## Les communications :

1. **Acquier Aurélien et Aggeri Frank** : la théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE. XVIème AIMS 2005.
2. **Acquier Aurélien et Gond Jean Pascal**: 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).
3. **Allouche. J, Huault. I. et Schmidt.G** : responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée.
4. **Assens .C, Bouchikhi .H** : la dialectique de la coopération et de la compétition dans un réseau d'entreprises.
5. **A. Tywoniak Stéphane** : Le Modèle Des Ressources Et Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique?
6. **Baillete .P** : PME et réseaux sociaux : les résultats d'une enquête auprès du groupement des chefs d'entreprises du Québec.
7. **Béji-Bêcheur Amina et Bensebaa Faouzi**: responsabilité sociale de L'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme, in AIMS 2005
8. **Bouty Isabel** : décision individuelle d'échange au sein des réseaux informels : entreprise, chercheurs et communauté technologique.
9. **A. BOYAOUB** : entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation.

## La bibliographie

10. **Brouard François**: que la veille stratégique se lève, faisons le point sur la terminologie et le concept, in Congrès ASAC-IFSAM 2000, Canada.
11. **Brule Elodie et Dimbi Ramonjy** : la collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? In XVème AIMS.
12. **Charreaux Gérard**: vers une théorie du gouvernement des entreprises mai 1996.
13. **Charreaux Gérard**: pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises Juin 1996.
14. **Colletis Gabriel ; Gilly Jean-Pierre, Leroux Isabelle, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, Frédéric Rychen, et Jean-Benoît Zimmermann** : Construction territoriale et dynamiques productives,
15. **Coissard Steven et Pecqueur Bernard** : 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.
16. **Damak-Ayadi Salma et Yvon PESQUEUX** : La théorie des parties prenantes en perspective.
17. **Donnadieu Gérard** : Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée (Managing Business in a Global Economy).6<sup>ème</sup> congrès européen de science des systèmes, 19-22 septembre 2005.
18. **Didierlaurent .S** : analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus au moins innovantes.
19. **Dooley Jeff**: Cultural Aspects of Systemic Change Management.
20. **Ducrou Jean-Bernard** : Le gouvernement d'entreprise.
21. **Elakremi Assaad, Saad Boutheina** : la GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure.
22. **El-Hariri Afef** : les réseaux d'entreprises : conditions de formation et typologie, in XVème AIMS.
23. **El louadi.M , Tounsi.I, Ben Abdelaziz.F** : Mémoire organisationnelle, technologie de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information .in XIIème AIMS .
24. **El mabrouki Nabil Mohamed** : la pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque. In XVème AIMS.
25. **EME Bernard** : Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire.
26. **Ferguen Ameziane**: 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.
27. **Fort.F, Peyroux.C, Temri.L**: 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.
28. **Gabrielle Tremblay Didiane** : innovation, management stratégique et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?.
29. **Gilly. J.-P –Perrat. J**: Développement local et coopération décentralisée : Entre gouvernance locale et régulation globale. GDRI EMMA, IRMC, ESSEC Tunis, FSEG Sfax Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe, Sousse 20-21 septembre 2002,

## La bibliographie

30. **Gilly. J.-P , Perrat. J** : 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.
31. **Gomez Marie Léandre** : construction de connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique.
32. **Gratacap Anne** : changement organisationnel, et processus de décision : pour une définition et une optimisation du concept d'irréversibilité en management stratégique.
32. **Hernandez Solange** : 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 ? »
33. **Hubert Marc Depret et A.Hamdouch** : Innovation et concurrence inter firmes : apports théoriques récents et analyse des principales configurations organisationnelles et stratégiques, de, in colloque économie la firme, France 2003).
33. **Krupicka Anne et Dreveton Benjamin** : le développement durable ? Une problématique de gestion. AIMS2005,
34. **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
35. **Le Boulche Gaël** : de l'environnement territorialisé, évolution des structures d'action de l'organisation. XIème AIMS, Paris5, 6,7juin 2002
36. **Leloup. F.; L. Moyart et B. Pecqueur**: la gouvernance territorial comme nouveau mode de coordination territoriale. 4<sup>ème</sup> journée de la proximité : proximité, réseaux et coordination, 7 et 18 juin 2004.
37. **MERCIER Samuel** : 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
38. **Mettais et Roux .C** : l'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises de l'Electricité de France
39. **Maybe C. Gooderham.P .Klarsfeld.A** : l'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe.
40. **Melbouchi Leila**: 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.
41. **Paris Jean-Jacques et Pascal Michaud** : culture et gouvernance d'entreprise : Influences et interdépendances source [www.fse-agire.com](http://www.fse-agire.com).
42. **Persais Eric** : le caractère stratégique des compétences relationnelles, in Xème AIMS(2001)
43. **Renai Mohand** : la culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication
44. **Ségal Elodie** : les compétences relationnelles en question, , in les cahiers d'Evry.
45. **Torres Olivier**: Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.

## **La bibliographie**

46. **Tremblay Didiane Gabriel** : Innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise .Note de recherche2003-2-1(octobre 2003).
47. **Valiorgue Bertrand**: Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ? Chercheur associé Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON – Labho/Adecco.
48. **Vaesken Philippe** : L'environnement Territorialise : Un Nouveau Concept De Structuration De L'environnement Dans La Stratégie De L'entreprise In AIMS.
49. **ZENOU Emmanuel** : 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,
50. **Zeribi Benselimane Olfa et Boussoura Azzedine** : responsabilités des entreprises et performance financière : le cas des entreprises Tunisiennes cotées, in XVIème AIMS.
51. **Ziar Nabil** : la place de la PME dans une économie en transition : le cas de l'Algérie.

### **Sites internet :**

[www.andi.dz](http://www.andi.dz)

[www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

[www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

[www.lexinter.net](http://www.lexinter.net) (site sur le droit des affaires)

[www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)

# Table des Matières

## Introduction générale

## Chapitre I : Aspects théoriques du développement des pratiques managériales.....6

### Section1 : La gestion de l'information et son impact sur la prise de décision .....9

1.1 La pratique de la veille stratégique: le mécanisme de collecte d'information stratégique.....10

1.2 Vers la décision stratégique .....15

### Section2 : La gestion des ressources humaines.....18

2.1 La gestion des ressources humaines : quel rôle dans le développement de l'entreprise et de ses relations ?.....18

2.1.1 La valorisation des compétences : l'apport de l'approche par les ressource.....19

2.2 L'apprentissage au cœur du management stratégique .....24

2.2.1 L'apprentissage organisationnel .....24

2.2.1.1 le concept de routines : quelle place dans la formation de l'apprentissage organisationnel ?.....25

2.2.2 L'apprentissage par interaction (le Learning interactif).....29

2.3 Les compétences relationnelles .....30

### Section 3 : Le management de l'innovation.....32

3.1. L'innovation : essai de définition, concept vaste et ambiguë.....33

3.2. Les formes de collaboration en termes d'innovation .....36

### Section 4 : Les pratiques managériales et la gestion des interfaces..... 38

4.1 L'approche du milieu innovateur.....38

4.2 Les réseaux : la forme générale des relations entreprise-territoire .....40

## Chapitre II : L'entreprise et le territoire : quelles relations dynamiques ?..... 47

### Section 1 : La théorie de la gouvernance..... 50

1.1 L'apport des nouvelles théories de la firme : la théorie d'agence au centre de la théorie de gouvernance.....50

1.2 La théorie des parties prenantes.....52

1.2.1	Emergence et définition.....	52
1.2.2	Les parties prenantes quels intérêts pour le développement des relations de l'entreprise.....	56
1.2.3	Les types de parties prenantes .....	57
<b>1.3</b>	<b>-La théorie de la responsabilité sociétale des entreprises .....</b>	<b>59</b>
1.3.1	Emergence et définition .....	59
1.3.2	La Responsabilité Sociétale des Entreprises : quel rôle ? .....	61
<b>1.4</b>	<b>La gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>62</b>
1.4.1	Qu'est ce que la gouvernance ? .....	62
1.4.2	Le dirigeant et son rôle dans l'intégration de la variable territoire dans le management de l'entreprise .....	64
<b>Section 2</b>	<b>: La gouvernance territoriale et le développement territorial .....</b>	<b>68</b>
2.1.	L'environnement ou le territoire : quel signification ?.....	68
2.2.	La gouvernance territoriale : pourquoi ?.....	70
2.2.1.	La gouvernance territoriale : essai de définition .....	71
2.2.2.	La proximité et son rôle dans la dynamique des relations de l'entreprise et territoire.....	72
2.2.3.	Le développement territorial .....	73
2.2.4.	Les types de la gouvernance territoriale .....	75
2.3	:L'entreprise et le territoire : pour un développement territorial .....	76
<b>Chapitre III</b>	<b>: l'entreprise dans le contexte Algérien .....</b>	<b>85</b>
<b>Section1</b>	<b>: Les entreprises du secteur public : évolution organisationnelles versus évolution territoriale .....</b>	<b>85</b>
1.1	L'évolution organisationnelle des entreprises publiques : de l'autogestion à la restructuration organique .....	85
1.2.	La privatisation des entreprises publiques : la nouvelle forme organisationnelle.....	90
<b>Section 2</b>	<b>: Les entreprises du secteur privé : de la gestion administrée à la gestion entrepreneuriale : dynamique de création et dynamique territoriale.....</b>	<b>96</b>

2.1. Les PME au cœur du fondement du secteur privé .....	96
2.2. Les mesure d'aide au développement de la PME/PMI .....	97
2.3. Les pratiques de management et la place du territoire dans les PME .....	102
<b>Chapitre IV : développement des pratiques managériales et territoire dans les entreprises de la wilaya de Bejaia .....</b>	<b>109</b>
<b>Section I : présentation de la démarche méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>111</b>
I.1 La méthodologie de l'enquête .....	111
I.2 Présentation du questionnaire .....	112
I.3 Présentation de l'échantillon de l'enquête .....	114
I.4 Le traitement du questionnaire .....	117
I.5 Le profil des répondants et le mode de gestion des entreprises enquêtées .....	117
<b>Section II : Les pratiques managériales et la dimension territoriale dans les entreprises de Bejaia : Quelle place pour le territoire ? .....</b>	<b>121</b>
<b>II.1</b> Le processus de finalisation et la dimension territoriale.....	<b>121</b>
II.1.1 De la fixation des objectifs et de la prise de décision dans les entreprises enquêtées : quelle place pour le territoire ? .....	121
II.1.2 Le rôle du territoire comme fournisseur d'information et les systèmes de veille stratégique dans les entreprises enquêtées .....	126
<b>II.2</b> La GRH et le territoire: quels liens dans les entreprises de la région de Bejaia.....	<b>129</b>
II.2.1 Le recrutement .....	129
II.2.2 La formation .....	133
<b>II.3</b> Le territoire et l'innovation dans les entreprises de la région de Bejaia .....	<b>136</b>
<b>II.4</b> Rôle de l'apprentissage organisationnel et des compétences relationnelles dans l'intégration du territoire dans les pratiques managériales .....	<b>142</b>
<b>Section III : Les relations entreprises –acteurs du territoire : Quelles dynamiques.....</b>	<b>145</b>
<b>III.1</b> Les relations des entreprises de la région de Bejaia avec les parties prenantes de leur territoire .....	<b>145</b>

III.1.1 des relations interentreprises .....	145
III.1.2 Les relations entreprises enquêtées –les organismes financiers .....	152
III.1.3 Les relations entreprise-collectivités territoriales .....	154
III.1.4 Les relations entreprise-institutions et administrations publiques .....	156
<b>III.2 : Le top management et le territoire .....</b>	<b>159</b>
III.2.1. Le territoire : espace de localisation ou enjeux de développement ?.....	159
II.2. L’encadrement des relations avec les parties prenantes du territoire .....	161
II.3.Les relations personnelles soutenues du manger/responsable avec les autres responsables territoriaux.....	163
II.4. L’engagement sociétal des entreprises de la région de Bejaia .....	166
III.3. Les difficultés rencontrées lors de l’enquête .....	167
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>170</b>
<b>Sources Bibliographiques.....</b>	<b>173</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>183</b>

## ANNEXE 1 : Le questionnaire

### 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  
SARL  
EURL

SPA

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 délocalisation
  - Une succursale
  - Une entreprise autonome
  - Une entreprise filiale d'un groupe
  - Autres(precisez ).....
- .....
- .....
- .....

#### 10) *Votre entreprise est elle située dans :*

- Une Zone D'activité  Une Zone Industrielle  Un Terrain Privé  Autre

▪ Pourquoi ce choix ?:.....

.....

#### 11) *Evolution de la Production de votre entreprise :*

Année	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Production</i>					
<i>En volume (Kg, Litre,...)</i>					
<i>En valeur (DA)</i>					

#### 12) *La Gamme de produits :*

- a)..... e).....
- b)..... f).....
- c)..... g).....

d)..... h).....

**13) Chiffre D'affaires:**

<i>Année</i>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Chiffre d'affaire</i>					

**14) Quel est l'effectif Global :** .....

**15) Evolution des Effectifs:**

<i>Année</i>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Effectif</i>					
<i>Permanent</i>					
<i>Contractuel</i>					

**16) Structure Du Personnel Par Sexe Et Fonction :**

	<i>Hommes</i>				<i>Femmes</i>			
	<i>Cadres supérieurs</i>	<i>Cadres moyes</i>	<i>Main d'œuvre qualifiée</i>	<i>Autres</i>	<i>Cadres supérieurs</i>	<i>Cadres moyens</i>	<i>Main d'œuvre qualifiée</i>	<i>Autres</i>
<i>Administration</i>								
<i>Technique</i>								

**2- Le Profil du Répondant :**

1) Etes vous :  Patron  Dirigeant  Manager  responsable de la GRH

Autres (précisez).....

**2) Quel âge avez-vous :**

[27-34]  [34-41]  [41-48]  [48-55]  [55-62]  62 et plus

**3) Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Niveau primaire
- Niveau secondaire
- Niveau supérieur
- Formation professionnelle
- Autres :.....


.....  
 .....

4) Avant d'occuper votre poste actuel au sein de l'entreprise, quelles ont été les principales étapes de votre carrière :

Fonction/tâche	Entreprise/établissement /autre	Année

5) Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi le métier ?

.....

.....

.....

.....

6) La gestion de votre entreprise est 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 d'un service
- celle d'un département
- la compétence du conseil d'administration
- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

4) Arrêtez vous des objectifs avec :

- Vos clients
- Vos fournisseurs
- Des entreprises de votre territoire
- Autres entreprises (régionale, nationale et/ou étrangère)
- Autres (précisez) :.....  
.....

5) Quels sont vos objectifs au niveau local :

- Création d'emploi
- Stratégie d'expansion
- Développement d'un label
- Extension des unités de production
- Partenariat
- Création d'un réseau de relations
- Développement du secteur
- Autres :.....  
.....  
.....

6. Pour la réalisation de vos objectifs, votre territoire de localisation est il :

- Favorable
- Plus au moins favorable
- Pas du tout
- Autres :.....  
.....  
.....

7) Vos objectifs sont- ils compris et partagés par tous : Oui  Non

8) Organisez vous des réunions de travail ?

Oui  Non

9) Si oui, sont elles organisées chaque :

- Semaine
- Mois
- Trimestre
- Semestre
- An
- Autres : .....

10) Dans la gestion de votre entreprise les décisions sont prises par :

- Vous
- Par votre conjoint
- Membres de la famille (enfants, cousins....)
- Des collaborateurs (citez lesquels ou leur statut) : .....
- Autres (précisez) : .....

11) Disposez vous d'un système de veille lié au :

- Marché concurrentiel
- Marché commercial
- Marché technologique

12) Les personnes concernées par l'activité de veille sont elles :

- Internes
- Externes
- précisez : .....

13) Pour se procurer des informations, vous avez recours à :

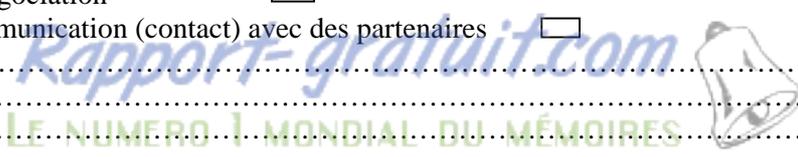
- Des sources virtuelles (internet)
- Des médias traditionnelles (revues, journaux, magazines....)
- Des banques de données
- Des différents salons professionnels, conférences, colloques
- Des réseaux d'expertises
- Autres (précisez) : .....

14) Pour la gestion de cette information : Avez-vous un réseau :

- Internet
- Intranet

15) Quelle est l'utilité de ce réseau :

- Transmission rapide d'information
- Maitrise de l'information
- Partage de l'information
- Un système de veille
- Un moyen de négociation
- Un outil de communication (contact) avec des partenaires
- Autres : .....



## 2- Les Pratiques De GRH Et Territoire :

### 1) Dans le cadre du recrutement, vous faites recours :

- à votre territoire local (dans ce cadre le territoire de la wilaya)
- autres territoires (national)
- autres (précisez) : .....
- .....
- .....

### 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
- Donner de la valeur à votre entreprise
- Développer une culture de votre entreprise
- Bénéficier des compétences et des savoirs faires locales
- 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 :*

<i>Type de recrutement</i>	<i>Degrés d'importance</i>		
	<i>Très important</i>	<i>Important</i>	<i>Plus au moins important</i>
<i>Recrutement interne</i>			
<i>Recrutement externe :</i> ➤ <i>Diplômés de l'université</i> ➤ <i>Centres de formations</i> ➤ <i>Ecoles de formation privées</i> ➤ <i>Entreprises (pratique du débouchage)</i>			

8) *Avez-vous une politique de formation :* Oui  Non

9) *Si oui, quel est le pourcentage de personnes formées par catégorie professionnelle :*

- Cadres et ingénieurs .....%
- Personnel administratif.....%
- Maîtrise .....%
- Ouvriers qualifiés .....%
- Ouvriers spécialisés .....%

10) *Quelles sont les objectifs de cette formation :*

- Maîtriser des nouvelles technologies introduites
- Augmenter la performance de votre personnel
- Acquérir de nouvelles compétences
- *Autres :*.....

11) *Dans quels domaines formez-vous votre personnel :*

- Dans la gestion du personnel
- Dans le domaine administratif
- Dans les approvisionnements et la négociation
- Dans le domaine financier et comptable
- Dans le domaine de relations extérieures (partenariat, coopération.....)
- Dans le cadre de la protection de l'environnement et des relations sociétales (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 pour sa participation
- Le personnel n'est pas intéressé
- Autres:.....

13) *Quels sont les organismes de formation que vous sollicitez pour vos programmes de formations :*

- Dans le territoire de Bejaia :.....

- À l'extérieur du territoire de Bejaia :.....

- À l'étranger :.....

14) *Si, les centres de formations se situent à l'extérieur du territoire de Bejaia, pourquoi ?*

15) *Avez-vous des programmes voir 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 (Régional, National Ou Etranger), pourquoi ?*

### **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 ?*.....

4) *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 certifications
- Autres (précisez): .....

**B. Au sein de votre entreprise :**

- La motivation de votre personnel
- La dynamique de recherche et de développement
- La détention de capacités, ressources voir compétences stimulant un projet d'innovation
- Autres (Précisez) :.....  
.....  
.....

**5) Qui sont les acteurs de l'innovation (qui innove) dans votre entreprise ?**

- Des agents de maitrise
- Des ingénieurs
- L'équipe de projet
- La Direction
- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

**6) Dans le cadre d'un projet d'innovation, déléguez-vous un groupe de projet ?**

Oui  Non

**7) Si, Oui le groupe de projet est il :** interne  externe

**8) En termes de recherche et développement faites vous recours :**

- À des laboratoires de recherches : interne  externe
- À des consultants et des contrôleurs techniques
- À des centres de publications (imprimeries, agences de publicités...etc)
- À des entreprises du même métier que votre entreprise
- Autres.....  
.....  
.....

**9) En termes de recherche et développement vous avez recours à quel type de forme :**

- Collaboration en R&D
- Contrat de Sous-traitance :
  - ✓ En tant que donneur d'ordre
  - ✓ En tant que preneur d'ordre
- Contrat de Licence
- Contrat de franchise
- Autre (précisez) :.....  
.....  
.....

**10) Ce recours (relatif à la question 9) est il :**

- Répétitif
- Occasionnel
- Contrat à long terme
- Contrat à court terme
- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

**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
- À un développement des qualifications individuelles et collectives

- À un développement des connaissances et des compétences grâce au processus de la formation
- À votre système d'information permettant l'échange d'information et des connaissances

- À un partenariat (franchise, licence, sous-traitance)
- Autres (précisez) :.....  
.....  
.....

**3) Pour développer vos compétences avez-vous recours :**

- A des projets de coopération en R&D
- A des rencontres professionnelles (séminaires, foires, salons professionnels...etc.)
- A un partage de connaissances (administratives, TIC, ..)
- Autres.....  
.....

**4) Avez-vous acceptez des apprentis voir 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 inter-entreprises:**

**Dans le cadre de votre activité entretenez vous des relations avec d'autres entreprises ?**

Oui  Non

**1) Si Oui, ces entreprises sont t'elles localisées :**

- Dans le territoire de Bejaia
- A l'extérieur du territoire
- A l'étranger

**2) Si vous entretenez des relations avec des entreprises de votre territoire, quelle est la nature de ces relations :**

- De sous-traitance
- D'octroi de licence
- De distribution
- D'approvisionnement
- De mise en commun de moyens
- Formation commune
- Projet de recherche
- Jointventure
- Entraide
- Autres (précisez) :.....  
.....

**3) Pour quelle(s)raison(s) entretenez vous ces relations ?**

- Sa notoriété
- Sa proximité géographique
- Ses moyens techniques et /ou son savoir faire
- Ses prix
- Absence de compétences internes
- La complémentarité de ses compétences
- Réalisation d'économie d'échelle
- Réduction des coûts

- Accès à de nouveaux marchés
- Développement du secteur
- Recherche d'une plus grande flexibilité
- Autres :.....
- .....
- .....

**4) En ce qui concerne ces relations (relative à la question 2):**

- Sont-elles des relations :
  - ✓ Occasionnelles
  - ✓ Répétitives
  - ✓ De court terme
  - ✓ De long terme
- Les délais sont ils respectés Oui  Non
- Les formalités administratives ont elles été facilitées par les instituts publics Oui  Non
- Autres (précisez) :.....
- .....

**5) Quel(s) est/sont le(s) résultat(s) de vos relations ?**

- Création d'un nouveau produit et /ou procédé
- Augmentation du chiffre d'affaire
- Création de logiciel
- Acquisition de nouvelles compétences
- Développement des connaissances et des compétences
- Création d'emploi au niveau local
- Développement du secteur
- un accroissement des parts de marchés
- Autres :.....
- .....
- .....

**6) Si votre réponse est Non (relative à la question 1) quels sont les facteurs qui bloquent ces relations ?**

- Lourdeur des démarches et formalités administratives
- Comportement opportuniste de certaines entreprises
- Faible utilisation de la capacité de production
- Marché parallèle (du secteur informel)
- Concurrence déloyale (dans le secteur formel)
- Leur difficulté à maîtriser les nouvelles technologies
- Opportunisme et manque de transparence
- Manque d'informations
- Autres :.....
- .....

**7) Votre entreprise soustrait-elle une partie de son produit ?** Oui  Non

**8) Si, oui, le(s) sous-traitant(s) est (sont) il(s) :**

- Du territoire de la wilaya de localisation
- Du territoire National
- Du territoire étranger

**9) Indiquez le nombre de sous-traitants :.....**

**10) L'approvisionnement en matières premières est t'il d'origine :(veuillez numéroter de 1 à 3) :**

Locale  National  Étranger

Pourquoi :.....

.....

**2- Les Relations : Entreprise-Autres Variables Territoriales :**

**2-1-Les Relations Entreprise –Organisme Financiers**

**11) Entretenez vous des relations avec des organismes financiers suivants :**

**Banques :**  Oui  Non

**Autres institutions de credit**  Oui  Non

**12) Si votre réponse est oui( par rapport à la question 11) :**

a) Les organismes financiers ont-ils participé au financement :

✓ d'une stratégie d'expansion

✓ Un projet de développement

b) Avez-vous envisagez des projets d'investissements avec les organismes financiers :

▪ liés à votre propre activité

▪ à d'autres activités

**2-2-Les Relations Entreprise –collectivités territoriales**

**13) Entretenez vous des relations avec :**

• L'APC  Oui  Non

• La Daira  Oui  Non

• La Wilaya  Oui  Non

**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 Entreprise –institutions publiques :**

**15) Entretenez vous des relations avec les institutions et les administrations publiques suivantes**

• Justice  Oui  Non

• Agences foncieres  Oui  Non

• Hôtel des finances  Oui  Non

• CNAS  Oui  Non

• Chambre de commerce  Oui  Non

• Inspection de travail  Oui  Non

• Les agences d'emplois  Oui  Non

**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 developper des relations de partenariat

✓ à freiner votre activité par la lourdeur des formalités administratives et la réglementation en vigueur

✓ autres (precisez) :.....

.....

.....

**17) Avez-vous rencontré des problèmes liés :**

✓ au coût du foncier

✓ à l'assainissement : électricité, routes, eau..etc

✓ Autres : .....  
.....

## 2- : 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 client
- En recrutant la main d'oeuvre locale
- En s'approvisionnant de la matière première locale
- En développant des relations avec des fournisseurs locaux
- En respectant les règles et les normes émises par les intitutions
- En participant à des projets territoriaux (construction des routes, écoles, centre de formations....)
- En organisant des Mécénats (voir sponsoring)
- En participant à des actions de protection de l'environnement
- Autres :.....  
.....  
.....

### 3) Entretenez vous des relations personnelles avec :

- Des directeurs de banques
- Directeurs de certaines agences foncières
- Directeur de la chambre de commerce
- Responsables (Cadres, PDG...) des autres entreprises de votre territoire
- De certains directeurs des administrations publiques (CNAS, Inspection du travail...etc.)
- Autres :.....  
.....

### 4) Si Oui, vos relations personnelles sont elles orientées pour :

- Trouver des informations sur des opportunités d'affaires
- Partager des expériences de bonne gestion
- Echanger des informations sur les méthodes de gestion
- Vous faire connaître dans le monde des affaires
- Developper des projets sociétaux
- Autres :.....  
.....  
.....

### 5) Avez-vous déjà impulsé un projet territorial : Oui Non

### 6) Si votre réponse est non pourquoi :..... ..... .....

### 7) Si votre réponse est oui, ce projet est il relatif :

- a. A La gestion des déchets
- b. A des Cotisations diverses pour certains projets sociaux (aides au développement des laboratoires de recherches, construction des centres de formations....)

c. Apport en termes d'aides financières à certaines entreprises

d. Autres : .....  
.....  
.....

**8) Appartenez-vous à l'une des associations suivantes :**

- Association des entrepreneurs algériens
- Association des investisseurs algériens
- Forums des chefs d'entreprises FCE
- Association ou club(s) sportif (s)
- Autres : .....  
.....

**9) Comment sont vos rapports personnels avec les administrations suivantes sont :**

Non de l'administration	Excellents	Moyens	Médiocres
Les agences d'emplois			
CNAS			
Chambre de commerce			
Inspection de travail			
Justice			

**10) Avez vous des responsabilités d'ordre sociales voir sociétale sur le plan local, régional ou national ?**

Oui  Non

- Si oui lesquelles? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Merci pour votre collaboration**



## **Résumé**

La dimension territoriale de l'entreprise semble être un élément particulièrement important à étudier du fait qu'il existe d'énormes relations entre l'entreprise et son territoire de localisation. Ainsi appréhendée comme une configuration complexe, comportant une infrastructure de production, une socio structure de relation et une supère structure de valeur, l'entreprise est aussi un système ouvert ancré dans un territoire.

Elle développe en son sein des pratiques managériales, lui assurant l'agencement et la coordination de ses activités et de ses fonctions, afin de se développer et de se pérenniser tout en intégrant la dimension territoire avec les parties prenante qui le compose. Le gouverneur de l'entreprise est d'un rôle stratégique dans le développement de son entreprise tout en incluant la dimension territoriale, et la création des relations de confiance avec ses multiples parties prenantes. Ainsi, des réseaux de relations pourront s'intensifier et le développement du territoire trouve lieu.

## **Summary**

The territorial dimension of the enterprise seems to be particularly important to consider the fact, that there are enormous business relations between the territory and its location. As well understood as a complex configuration, including a production infrastructure, a social relationship structure and super structure of value, the company is also an open system embedded in a territory.

It develops within its management practices, ensuring the arrangement and coordination of its activities and functions to develop and to sustain by integrating the territorial dimension with its stakeholders. The governor of the company has a strategic role in the development of its business by including the territorial dimension, and creating relationships of trust with its multiple stakeholders. Thus, networks of relationships can grow and allow to develop the territory.

## الموجز

الابعاد الأقليمية للشركة تبدو ذات أهية كبيرة و هذا يتأكد نظرا لوجود علاقات تجارية هائلة بينها وبين موقع مركزها

معتبرة كمعقدة التكوين، حاملة لمشروعات صناعية، هيكل للعلاقات الاجتماعية و أعظم هيكل للقيمة، الشركة نظام مفتوح على موقع وجودها، و تطور بداخلها ممارسات ادارية تسمح لها بتنسيق مهامها و أنشطتها، لأجل تطويرها و اادامتها و ذلك بدمج علاقات مع أصحاب المصلحة. هذا الشيء مقيم بالدور الهام و الأستراتيجي الذي يلعبه محافظ الشركة في تطوير شركته و تنسيق و توسيع علاقاته مع أصحاب المصلحة. علاقات مركززة على الثقة .