

## S O M M A I R E

Abdessalam <b>BENDIABELLAH</b> , Mustapha <b>DJENNAS</b> Veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives	05
Abdelmadjid <b>AIT HABOUCHE</b> , Ouahiba <b>MIHOUB- AIT HABOUCHE</b> , Fatiha <b>DALI-OULHA</b> Impact de l'accord d'association sur l'industrie : cas de l'industrie oranaise	47
Améziane <b>FERGUENE</b> L'insertion dans le global des économies locales et ses retombées territoriales : le cas de la vallée de l'Arve en Haute-Savoie	69
Salima <b>SALHI</b> , Jean Philippe <b>TONNEAU</b> , Mohamed Yassine <b>FERFERA</b> La compréhension et la participation des acteurs peuvent- elles apporter une contribution aux politiques de préservation de l'environnement ?	107
Leïla <b>MELBOUCI</b> , Arezki <b>CHEMOUKHA</b> , Saïfa <b>ALLEK</b> , Hakima <b>SOUKI</b> , Farida <b>BOUGHANEM</b> La gestion de la ressource humaine hospitalière : entre contraintes et impératifs de modernisation cas du CHU de Tizi Ouzou	127
<b>RÉSUMÉS (ARABE, ANGLAIS)</b>	161
<b>NORMES DE PRESENTATION DE LA REVUE</b>	i

**VEILLE STRATEGIQUE ET SYSTEME  
D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE  
EN ALGERIE : EVALUATION ET PERSPECTIVES\***

Abdessalam **BENDIABELLAH** \*

Mustapha **DJENNAS\*\***

**Résumé :**

L'objectif de ce travail est d'étudier le concept de l'Intelligence économique ainsi que les possibilités de sensibilisation des agents économiques concernés par ce système - largement lié à une culture de nation –des avantages concurrentiels gagnés en adoptant une approche managériale. La partie empirique est réalisée dans le but de sensibiliser les entreprises (en particulier les PME algériennes) à prendre conscience de l'importance de l'utilisation de l'information dans la prise de décision notamment la maîtrise de l'information stratégique. L'étude, qui porte sur l'intelligence économique, ses composantes et ses types, à la fois dans un cadre théorique et pratique, est réalisée à partir d'un échantillon de 350 entreprises algériennes œuvrant dans les différents secteurs d'activités.

**Mots clés :** Intelligence économique, Système d'information, Veille – Management stratégique.

**Code Jel :** M10, M15, M31.

---

\* Cet article est un produit du projet PNR 27 portant sur la veille stratégique.

\* Professeur, Directeur du laboratoire en Management des Hommes et des Organisations – LARMHO- Université de Tlemcen - a\_bendiabdellah@yahoo.fr

\*\* MCA, Chef d'équipe au Laboratoire LARMHO – djennas@yahoo.fr

## **Introduction**

Durant ces trente dernières années, le nombre d'entreprises qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement, de veille stratégique ou d'intelligence économique, a suivi une courbe exponentielle.

En effet, l'environnement des organisations est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible. L'hyper-compétition ainsi que la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), expliquent principalement cette évolution rapide vers la complexité et la permanence du changement, ce qui rend la pratique des entreprises vis-à-vis de la planification de l'action plus difficile et impose une navigation plus périlleuse. Dans ce contexte, la firme ne peut plus se permettre d'être surprise par une nouvelle technologie, un changement dans les tendances de consommation ou par la concurrence. Disposer d'informations pertinentes grâce à un dispositif de surveillance performant pour prendre les bonnes décisions et élaborer sa stratégie est un avantage compétitif majeur. Par conséquent, surveillance de l'environnement, veille stratégique, intelligence économique sont des dénominations qui ont évolué sur plusieurs décennies en même temps que les changements environnementaux des organisations.

Il va de soi que cette complexité croissante du monde des entreprises repose sur des combinaisons de relations non maîtrisées des éléments qui le composent. Elle est accrue par leur dépendance à l'égard d'un environnement instable caractérisé par :

- Le passage d'une économie de production à une économie d'environnement ;
- Le développement extraordinaire des alliances, fusions-acquisitions qui créent des réseaux d'interrelations et d'interdépendances.

La stratégie de l'entreprise vise donc à déterminer une politique majeure au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur concerné. Cependant, cette vision stratégique ne peut être élaborée que par une connaissance approfondie de l'environnement. De ce fait, les entreprises modernes, pour survivre et prospérer, doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur

stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements du marché et de leur environnement, c'est là l'une des fonctions fondamentales du processus de veille stratégique.

## **2. Cadre théorique de l'étude**

La partie théorique de l'étude est scindée en deux parties. La première traite le concept de la veille stratégique et la deuxième est entièrement dédiée au concept de l'intelligence économique.

### **2.1. La veille stratégique, ses composantes et ses types**

Le concept de veille stratégique est relativement récent, de même que celui d'intelligence économique (Martre, 1994) <sup>1</sup>. Considéré comme un domaine scientifique, il a fait l'objet, depuis quelques années, de publications régulières. Les définitions de la veille stratégique proposées dans les papiers et ouvrages scientifiques sont assez convergentes : Pour Jakobiak et Dou (Jakobiak et Dou, 1992) <sup>2</sup> la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Dans son rapport sur l'intelligence économique Martre (Martre, 1994) <sup>3</sup> définit l'intelligence économique comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques. Martinet (Martinet, 1988) <sup>4</sup>, reprenant les travaux de Porter (Porter, 1985) <sup>5</sup>, rajoute à ces définitions l'objectif de détecter les menaces et opportunités dont l'environnement est porteur. Steven C. Wheelwright cité par Rouach (Rouach, 1996) <sup>6</sup> décrit la veille comme l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations utiles à la

---

<sup>1</sup> Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

<sup>2</sup> Jakobiak F. et Dou H. : La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.

<sup>3</sup> Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

<sup>4</sup> Martinet B. et Marti, J.Y. : L'intelligence économique, Les Editions d'organisation, Paris, 1995.

<sup>5</sup> Porter M. : Competitive advantage, Free Press, New York, 1985.

<sup>6</sup> Rouach D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSJ, PUF, 1996.

sauvegarde et à la croissance des entreprises. Pour Lesca (Lesca, 1995)<sup>7</sup> la veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunité et de réduire son incertitude.

Malgré ces nombreuses définitions, on peut dire par la simple optique que la veille stratégique est l'ensemble des démarches licites liées à l'usage stratégique et réticulaire de l'information.

### **2.1.1. Les différents types de veille**

Martinet et Ribault (Martinet et Ribault, 1989)<sup>8</sup> distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon Porter (M. Porter, 1985). Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence du secteur), la veille concurrentielle (entrants potentiels et concurrence du secteur), la veille commerciale (fournisseurs et clients), et la veille environnementale (le reste de l'environnement). Ces auteurs s'accordent à différencier ces différents types de veille qui constituent globalement la veille stratégique. Ils sont caractérisés par les domaines observés ou l'information produite. Les méthodes de mise en place, les outils utilisés sont considérés comme très proches, voire identiques.

*i) La veille technologique va suivre l'évolution :*

- De la recherche scientifique et technique : tendances et acquis
- Des technologies : procédés, matériaux, systèmes d'information, organisation
- Des produits : analyses fonctionnelles, performances, contraintes d'utilisation, durée de vie. c'est la veille la plus anciennement connue et pratiquée.

---

<sup>7</sup> Lesca H. et Schuler M. : Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI, Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.

<sup>8</sup> Martinet B. et Ribault J.M. : La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

*ii) La veille concurrentielle surveille les concurrents, sous toutes leurs dimensions :*

- Structures, capital, actionnariat, participations
- Organisation, effectifs
- Produits et services, commercialisation et prix
- Recherche et développement
- Production : organisation, coûts
- Fournisseurs, clients, etc.

*iii) La veille commerciale porte sur les marchés, les clients, les fournisseurs de l'entreprise, et recherche pour le futur :*

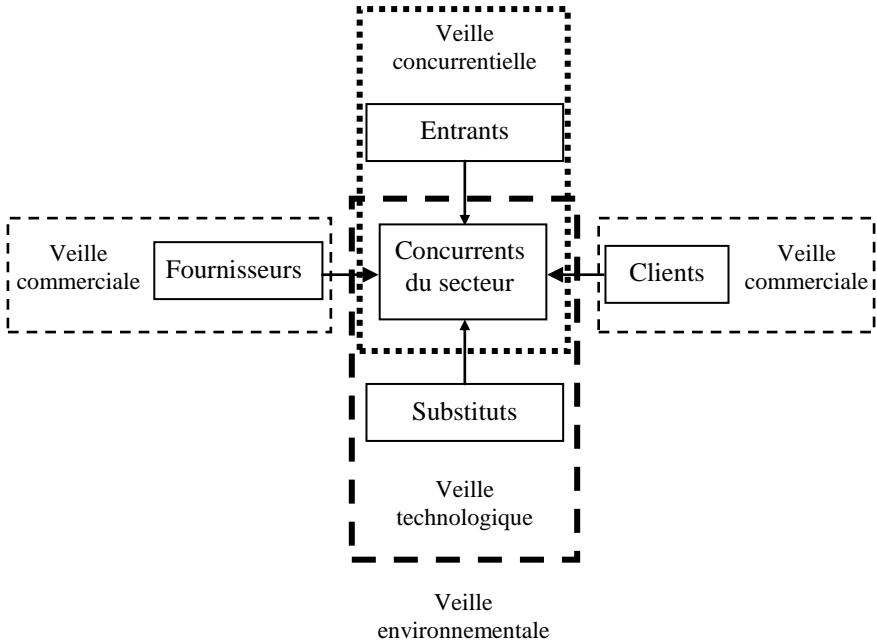
- Les besoins futurs : analyse des besoins, des insatisfactions des clients
- De nouveaux clients
- De nouveaux fournisseurs
- De nouveaux produits

*iv) La veille de l'environnement concerne :*

- Les réglementations
- Les comportements généraux de consommation
- Les autres partenaires de l'entreprise (actionnaires, banques, etc.)

Chez la plupart des auteurs cités, les produits issus de la veille stratégique sont destinés aux décideurs du plus haut niveau de l'entreprise. La veille stratégique apparaît en général comme un moyen, un processus, un dispositif dont le but est de fournir de l'information pour aider à la décision stratégique, notamment la décision d'innovation.

Figure N° 01 : Les forces de la concurrence selon M. Porter et les types de veille associés Martinet et Ribault, 1989)



### 2.1.2. Les types de veilleurs

Parmi les cinq types de veilleurs identifiés par D. Rouach (Rouach, 1996)<sup>9</sup> : Guerriers, Offensifs, Actifs, Réactifs, Dormeurs.

<sup>9</sup>ROUACH. D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSI, PUF, 1996.

Tableau N°01: **Les pratiques d'intelligence économique, en France, aux Etats-Unis et en Asie (Rouach, 1996).**

<b>Types de veilleurs</b>	<b>Position des entreprises</b>
<b>Guerriers</b> : veille intégrée à la stratégie de l'entreprise, moyens très importants	Majorité des grands groupes japonais et coréens et quelques grands groupes américains et français
<b>Offensifs</b> : montée en puissance de la veille, moyens importants	Majorité des grands groupes américains, entreprises chinoises et japonaises et quelques grands groupes français
<b>Actifs</b> : observation de la concurrence, moyens limités	Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI ; majorité des PME américaines
<b>Réactifs</b> : réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises
<b>Dormeurs</b> : aucune action concrète	Majorité des PME des secteurs traditionnels

## **2.2. Système d'intelligence économique**

### **2.2.1. Culture de l'entreprise**

L'introduction d'une démarche de systèmes d'intelligence économique implique un changement des modes de pensée, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture d'entreprise. En fait, les systèmes d'intelligence économique sont non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et



surtout un véritable état d'esprit. De fait, la problématique à résoudre est la suivante : est-il possible d'agir sur la culture de l'entreprise (de la nation globalement) en vue de la modifier au profit d'une appréciation d'une culture de systèmes d'intelligence économique ? La culture informationnelle doit-elle être envisagée en termes de paradigmes au sein de la nation ?

### **2.2.2. Culture et systèmes d'intelligence économique**

Pour Peteyron (1994), les facteurs culturels essentiels tels que la personnalité, style de management, croyances, usages, histoire, valeurs, influencent le contenu de l'information, les circuits de communication et l'efficacité de coordination. Il considère que l'information n'est pas une matière neutre. Elle touche au pouvoir, à la stratégie et au fonctionnement de l'organisation. De son utilisation, de son partage dépendent donc les performances de l'entreprise. Ainsi les modèles culturels, qui diffèrent non seulement d'un pays à un autre mais d'une entreprise à l'autre, influencent les comportements et les usages face à l'information. En outre, et réciproquement selon un schéma interactif, l'information influence les comportements de telle sorte que sa mise en cohérence dans l'organisation va contribuer grandement à consolider le lien entre les systèmes d'information (et ainsi le système d'intelligence économique) et les facteurs culturels. Ainsi, le système d'intelligence économique apporte non seulement des modèles de comportement et un état d'esprit mais constitue, de fait, un modèle de culture informationnelle adapté au contexte culturel de la nation.

### **2.2.3. Les systèmes d'intelligences économiques : paradigme d'une culture d'entreprise**

Les systèmes d'intelligence économique comme paradigme du management de l'information correspondent, en théorie du moins, à l'adoption d'une approche systémique. Les dimensions des systèmes d'intelligence économique apparaissent en effet comme des sous-systèmes organiques répondant à l'ensemble des problématiques d'ordre stratégique ou opérationnel des organisations. Cela peut être envisagé selon deux axes :

- i) Un système d'intelligence économique est considéré comme un modèle exogène de changement opérant une rupture avec les

modèles classiques. Cette rupture peut naître du constat d'obsolescence ou d'inadéquation des modèles antérieurs, sous l'influence des facteurs exogènes tels que la mondialisation et l'évolution de la société de l'information. L'information peut alors apparaître comme une grille de lecture indispensable impliquant le changement de paradigme. Cette approche plutôt brutale peut être qualifiée de révolutionnaire. Elle risque de se heurter à un certain nombre d'obstacles et de barrières au changement, à moins de répondre à une situation de détresse directement ressentie par l'organisation ou la nation.

- ii) Un système d'intelligence économique est considéré comme un facteur endogène, un germe de transformation des valeurs, des normes et des pratiques qui catalyse l'évolution de la culture de la nation. Si les systèmes d'intelligence agissent comme un vecteur culturel très fort, il est possible d'envisager un degré de prégnance tel qu'une évolution radicale peut être envisagée à terme. L'apport du germe correspond à une approche par implantation au terme de laquelle on peut espérer l'appropriation puis le développement des valeurs, des modes, des outils et des méthodes. Par développement nous entendons l'adaptation et l'enrichissement endogène du modèle initial.

#### **2.2.4. L'alignement de la stratégie de l'entreprise avec la stratégie du système d'intelligence économique**

L'obtention d'un niveau de synergie accrue suite à l'adoption des technologies de l'information ne peut se réaliser qu'avec un processus d'alignement de la stratégie du système d'intelligence économique à la stratégie de globale des organisations concernées par le système. Les investissements réalisés dans les technologies de l'information ne pourront être considérés comme stratégiques que s'ils sont soigneusement sélectionnés et en accord avec la stratégie générique du système d'intelligence économique. La question centrale est donc la recherche de l'adéquation entre la stratégie du système d'intelligence économique et la stratégie globale. Cette adéquation doit avoir des conséquences positives pour l'entreprise : réduction des coûts, amélioration des niveaux de performance, etc. Nous allons, dans un premier temps, donner quelques rappels sur la stratégie organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous parlerons des

démarches et des modèles permettant d'alignement de la stratégie du système d'intelligence économique avec la stratégie globale de chaque organisation concernée par le système.

*i) Les modèles stratégiques de l'entreprise*

Aujourd'hui, et avec les nouvelles tendances du monde économique, il est difficile de définir un domaine d'activité d'un système d'intelligence économique sans avoir abordé premièrement une analyse stratégique et deuxièmement l'application et la planification de cette stratégie. De ces deux étapes, on peut déduire deux définitions de la réflexion stratégique :

- La réflexion stratégique est un processus globalement linéaire permettant de choisir des domaines d'activités dans lesquels un système entend être présent et d'allouer les ressources de façon à ce qu'il s'y maintienne et s'y développe ;
- La réflexion stratégique est un processus itératif et complexe qui doit dépasser et intégrer les objectifs des différents acteurs d'un système dans une intention commune (culture de l'entreprise).
- La première définition englobe les stratégies dites délibérées suivant un processus d'application descendant. La deuxième définition englobe les stratégies dites émergentes conçues à partir des niveaux opérationnels de la hiérarchie.
- Le processus de mise en œuvre de ces deux types de stratégies est défini par deux voies :
- La voie exogène : où les décideurs se basent sur l'analyse de l'environnement avant de passer à l'acte. Dans ce cas, la mise en œuvre de la stratégie est une variable dépendante ;
- La voie endogène : où les décideurs analysent les actions internes de l'entreprise pour les évaluer sans avoir nécessairement et préalablement effectué une analyse externe. La mise en œuvre de la stratégie est, dans ce cas, une variable indépendante.

C'est donc le croisement entre le type de réflexion stratégique et sa mise en œuvre qui détermine la stratégie d'un système d'intelligence économique :

Figure N°02 : **Le modèle de réflexion stratégique (Lardera et Quinio, 1996)**

		Courant de réflexion stratégique	
		Délibéré	Emergeant
Voie de mise en œuvre	Endogène	<b>Reengineering</b> Qualité	<b>Veille interne</b> Apprentissage Formation
	Exogène	<b>Analyse sectorielle</b>	<b>Veille externe</b> Benchmarking

Il faut insister sur l'aspect évolutif de ces stratégies et donc sur les interactions entre les quatre modèles génériques de d'un système d'intelligence économique, c'est ce qui nous ramène à les qualifier de modèles complémentaires et non pas concurrents.

*ii) Le processus d'alignement de la stratégie de l'entreprise et la stratégie du SIE*

Après avoir exposé la nature de la réflexion stratégique selon le type de la stratégie et la voie du développement, nous présenterons les éventuels rôles que peut jouer un système d'intelligence économique dans son environnement : le système d'intelligence économique peut avoir quatre fonctions dans sa relation avec la stratégie des organisations concernées :

**Tableau N°02 : Les rôles du système d'intelligence économique dans la stratégie**

---

<b>Rôle du SIE</b>	<b>L'objectif majeur du rôle</b>
Contremaître	Rendre compatible le système d'intelligence économique avec les stratégies des organisations.
Contrôleur	Evaluer à priori ou à posteriori les effets des stratégies des organisations
Catalyseur	Faciliter la parution des nouvelles idées stratégiques
Créateur	Trouver dans les technologies de l'information de nouvelles idées stratégiques

---

Nous retenons l'idée que l'alignement du système d'intelligence économique avec les stratégies organisationnelles peut être atteint soit en convergeant la stratégie du système d'intelligence économique aux stratégies organisationnelles et en prenant les objectifs stratégiques des organisations par priorité à ceux du système d'intelligence économique, soit en convergeant les stratégies organisationnelles vers la stratégie du système d'intelligence économique via des opportunités techniques. Ces deux approches extrêmes représentent successivement le rôle du contremaître et celui du créateur. Entre ces deux extrémités existent deux autres approches qui combinant ces deux rôles, à savoir les rôles du contrôleur et du catalyseur.

**Le rôle du contremaître :** on part d'une analyse stratégique générale pour aboutir à la conception d'une stratégie du système d'intelligence économique. La planification de la stratégie

organisationnelle précède la planification du système d'intelligence économique.

**Le rôle du créateur :** le système d'intelligence économique joue un rôle fondamental pour la recherche des opportunités des TI qui serviront comme un moyen d'action pour les stratégies organisationnelles. Et donc la stratégie organisationnelle, ses bases, sa structure, son organisation et ses ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) Doivent s'ajuster avec le rôle des technologies de l'information.

**Le rôle du contrôleur :** le rôle du contrôleur pour le système d'intelligence économique permet d'effectuer des actions d'évaluation de la stratégie organisationnelle, avant et même après sa mise en œuvre. Le système d'intelligence économique agit comme un tableau de bord permettant de détecter les déviations éventuelles, et par la suite, choisir des actions de réajustement et de réorientation stratégiques.

**Le rôle du catalyseur :** le système d'intelligence économique est dans ce cas un capteur et un diffuseur des informations nouvelles ou des idées stratégiques émergentes dans les organisations au cours du déroulement de son activité pour l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité du système d'intelligence économique et pour améliorer l'apprentissage organisationnel.

Il est par conséquent possible d'insérer les quatre rôles du système d'intelligence économique dans la conception des stratégies organisationnelles. Ces rôles sont complémentaires et chacun peut s'avérer adéquat pour un type spécifique de la stratégie organisationnelle pour une période spécifique ainsi qu'à la voie de mise en œuvre choisie. Il est clair que dans son commencement, le système d'intelligence économique doit avoir un rôle de contremaître en passant dans son développement par les autres rôles : contrôleur puis catalyseur puis créateur. Le type privilégié de stratégie ainsi que le rôle stratégique prioritaire que les organisations recherchent dans le système d'intelligence économique vont évoluer dans le temps.

Tableau N°03 : Liens **privilégiés entre stratégie et rôle du système d'intelligence économique**

<b>Type de stratégie</b>	<b>Rôle recherché en priorité dans le SI</b>
Délibérée exogène	Contremaître
Délibérée endogène	Contrôleur
Emergente endogène	Catalyseur
Emergente exogène	Créateur

### **3. Cadre empirique de l'étude**

Tout comme la partie théorique, la partie expérimentale de ce projet est divisée en deux axes. Le premier expose les résultats relatifs à la veille stratégique et le deuxième axe qui complète le premier a été consacré au concept du système d'intelligence économique.

Avant de présenter les résultats de l'étude, nous allons d'abord présenter brièvement la méthodologie de conduite de l'enquête de terrain avec un aperçu du profil des entreprises ou organisations répondantes.

#### **3.1. Méthodologie et profil des répondants**

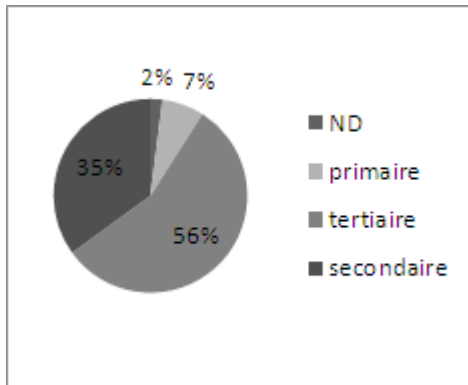
L'évaluation des pratiques des entreprises et des organisations en matière d'information stratégique et de système d'intelligence économique a été effectuée par l'intermédiaire d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises et d'organisations à vocation non lucrative ayant un effectif de 1 à 250 personnes. Cette enquête a permis, durant cette période d'interroger 350 entreprises économiques et 120 organisations dans divers domaines hors activité économique. La nécessité d'intégrer ce type d'organisations dans l'étude part du fait qu'elles entretiennent des rapports très étroits avec la sphère économique.

A titre indicatif, les collectivités locales, les associations, etc. Le mode d'administration du questionnaire n'était pas plutôt unique. Il était direct pour la majorité des entreprises situées à proximité du lieu de domiciliation du projet (université de Tlemcen), et par voie électronique pour les répondants les plus distants.

Il est à mentionner que plusieurs entreprises et organisations qui peuvent représenter des acteurs latents dans un système d'intelligence économique ont été épargné vu l'impossibilité d'établissement d'un lien de communication adéquat avec elles. Néanmoins, et vue la diversité de l'échantillon, nous pensons que cela n'aura pas un impact négatif de poids sur les résultats de l'étude.

A présent, nous présentons une description relativement détaillée du profil des répondants.

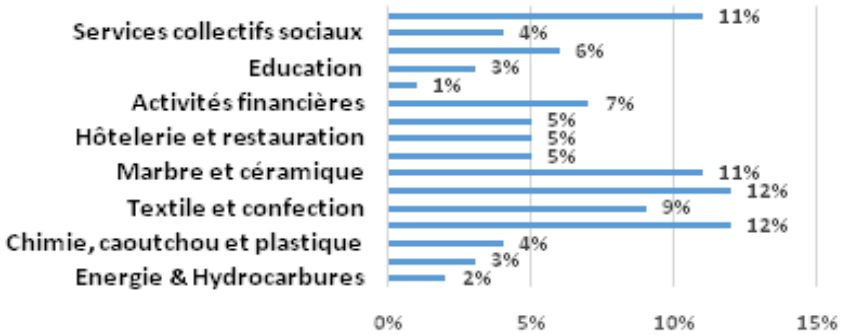
Figure N°03: **Répartition des entreprises répondantes selon les secteurs d'activités**



La majorité des organisations répondantes sont des entreprises de services (56%) alors que les organisations œuvrant dans le secteur industriel représentent 35% des répondants, le reste, soit 7%, est représenté par des entreprises issues du secteur agricole et autres secteurs hors économie.



Figure N°04: Répartition des entreprises répondantes selon la nature de l'activité



### 3.2. Analyse empirique des systèmes de veille stratégique

La volonté de sensibiliser les entreprises à la maîtrise de l'information stratégique s'inscrit dans un vaste mouvement national et international de promotion de l'intelligence économique. Inspirées des méthodes du renseignement largement développées pendant la période de la guerre froide, ces méthodes ont été transférées vers le monde de l'entreprise dans un contexte de guerre économique. Les grands groupes internationaux, les multinationales ont été les premiers à utiliser ces méthodes, notamment dans les secteurs de l'industrie touchant aux domaines sensibles liés aux commandes d'état (l'industrie de l'armement, l'énergie et le spatial). Progressivement, des domaines comme les biotechnologies, l'informatique, les télécommunications, l'industrie des matériels de transports, où les enjeux de domination technologique restent importants, les ont adoptées. Aujourd'hui, les PMI sont de plus en plus concernées par ce phénomène. Généralement plus innovantes, plus réactives et créatrices d'emplois nouveaux, elles sont aussi plus vulnérables et moins armées pour se défendre dans ce contexte de guerre économique ou plus généralement de mondialisation de l'économie. Les PMI ont et auront donc à gérer de nouvelles contraintes environnementales, dont elles pouvaient jusqu'à présent s'affranchir, telles que :

- Protection des barrières douanières, d'où la difficulté relative d'intrusion sur leur territoire ou leur zone de chalandise.

- Réglementations et monopoles d'Etat, rendant l'environnement normatif et réglementaire relativement stable.
- Niveau de développement des technologies pouvant être une réponse à la hausse des coûts salariaux vis-à-vis des pays à bas salaires, etc.

Afin d'évaluer les niveaux d'implication des chefs d'entreprise, nous avons sondé les entreprises, dont les PMI constituent la part majeure, sur leurs niveaux de pratique en matière d'information.

De plus, nous essaierons de montrer que le niveau d'innovation dans les produits et/ou services proposés, l'utilisation d'Internet pour mieux agir sur ses clients, et les priorités du chef d'entreprise influencent particulièrement la gestion du système d'information stratégique.

### **3.2.1. Données générales sur les entreprises**

#### *i) L'état de l'innovation*

Nous avons interrogé les entreprises sur leur politique en matière de dépôt de brevet, dépôt de marque et de lancement de nouveaux services ou procédés.

Figure N°05 : **Innovation : lancement des nouveaux produits**

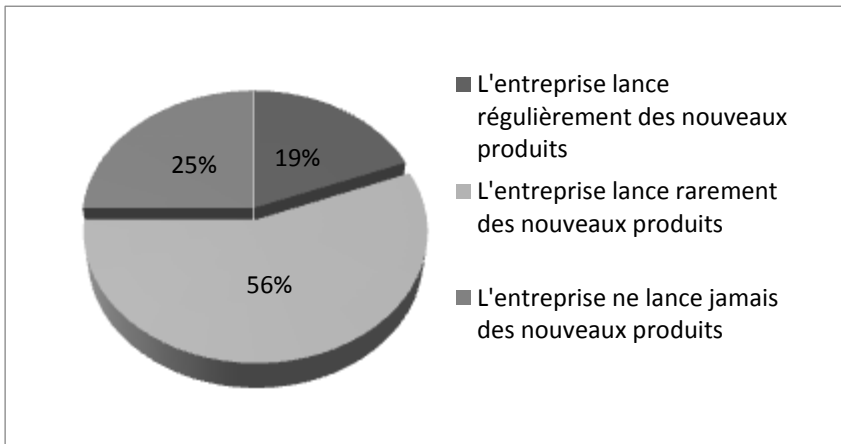
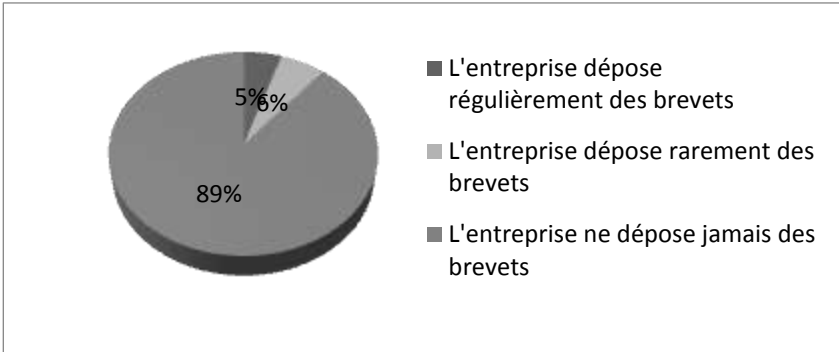


Figure N°06 : **Innovation: dépôt des brevets**

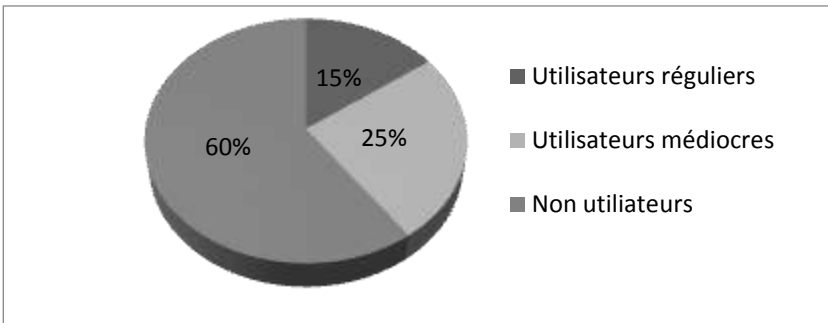


Six pour cent des entreprises déposent des brevets et 5 % en déposent régulièrement. 89 % déclarent ne jamais déposer de brevets, donc ne jamais innover. Par contre, elles sont plus nombreuses à lancer de nouveaux produits ou services (qui ne donnent pas forcément lieu à une innovation technologique). En effet, 19 % lance régulièrement de nouveaux services et 56 % en lancent moins fréquemment.

ii) *L'utilisation d'Internet*

L'utilisation d'Internet est loin d'être généralisée dans les entreprises algériennes. En effet, environ 60 % des répondants déclarent ne jamais utiliser Internet, pour 15 % d'utilisateurs réguliers. 25 % des entreprises ont une faible utilisation.

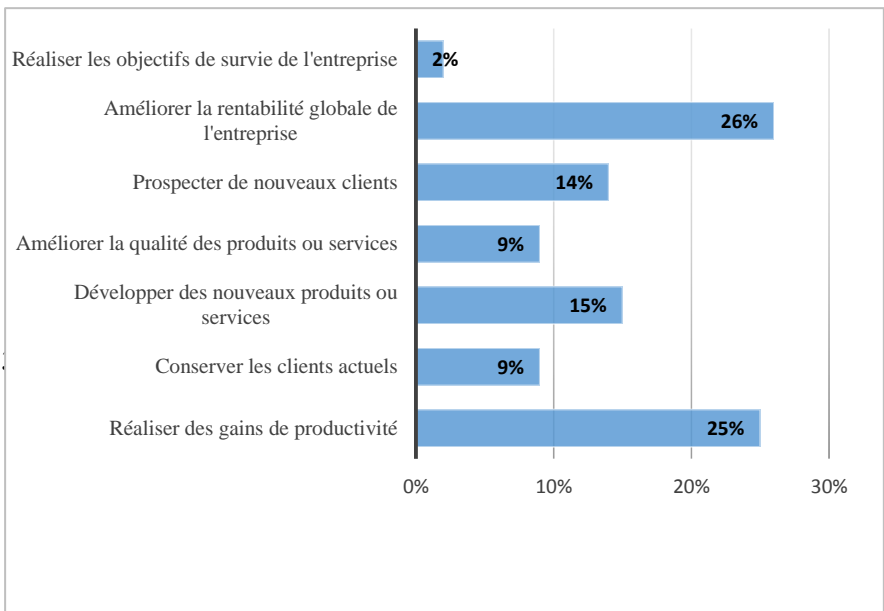
Figure N°07: **Utilisation d'internet**



iii) *Les chefs d'entreprise, leurs tâches prioritaires*

Améliorer la rentabilité globale de l'entreprise est une préoccupation majeure des chefs d'entreprises, ce qui rejoint par ailleurs la réalisation des gains de productivité, ce qui est un bon point pour le développement de l'intelligence économique, du moment qu'il s'agit des objectifs stratégiques les plus fondamentaux. Par contre, d'autres objectifs plus décisifs, tels que la prospection de nouveaux clients reste négligés dans les entreprises algériennes.

Figure N°08 : **Priorités des chefs d'entreprises**

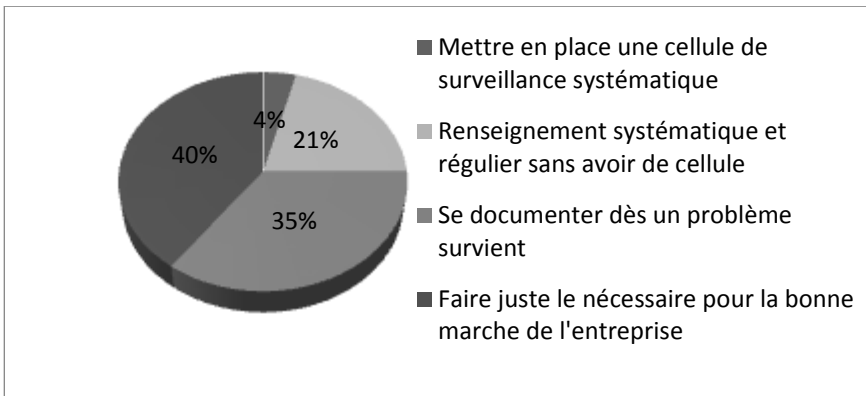


iv) *La gestion de l'information sur l'environnement de l'entreprise*

Les veilleurs **offensifs** sont peu nombreux et ne constituent que 4 % des entreprises interrogées. Elles déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. L'enquête ne précise pas cependant de quel type de cellule il s'agit. La plus grande partie des entreprises est donc active ou réactive. Les **actifs** et **réactifs** représentent pratiquement 56 % des effectifs, les premiers (21 %) se renseignent systématiquement et régulièrement sans pour autant avoir

mis en place une cellule ou un département spécifique. Les seconds se contentent de réagir et de renseigner dès qu'un problème survient (35 % de l'échantillon). Les entreprises qui ne font rien ou juste ce qui est nécessaire : les **dormeurs**, représentent plus d'un tiers de l'échantillon interrogé, ce qui constitue le premier type d'entreprise le plus rencontré.

Figure N°09 : **Utilisation (extraction) de l'information dans (depuis) l'environnement**



v) *Les domaines privilégiés de surveillance*

Les domaines privilégiés de surveillance sont en priorité les clients (27 %), les concurrents (21%) puis viennent les évolutions des marchés nationaux et internationaux et les réglementations avec respectivement 18 et 14 % des centres d'intérêt. En dehors de la surveillance des clients, les autres thèmes ont un poids relativement équivalent pour les entreprises interrogées, à moins qu'il ne s'agisse de la surveillance de la technologie. Si l'on observe les domaines de surveillance des entreprises en fonction des moyens qu'elles y consacrent ou la typologie de veilleurs à laquelle elles appartiennent, on peut remarquer des différences d'intérêt en fonction des profils. On note ainsi que les Offensifs sont moins orientés par les nouveaux entrants ou les clients (32.5 % en cumulé pour les deux domaines) par contre les concurrents actuels et les technologies sont nettement plus prisés (58.3 % des domaines de surveillance), voir tableau N°01.

Figure N°10 : Les domaines privilégiés de surveillance

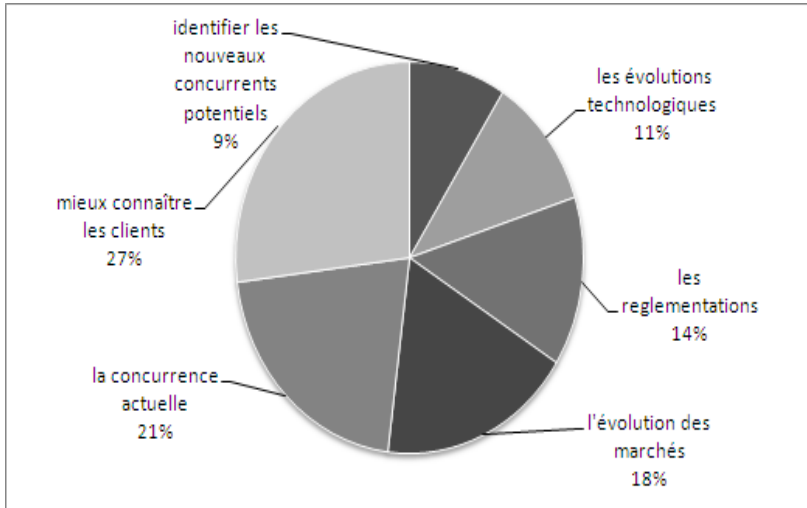
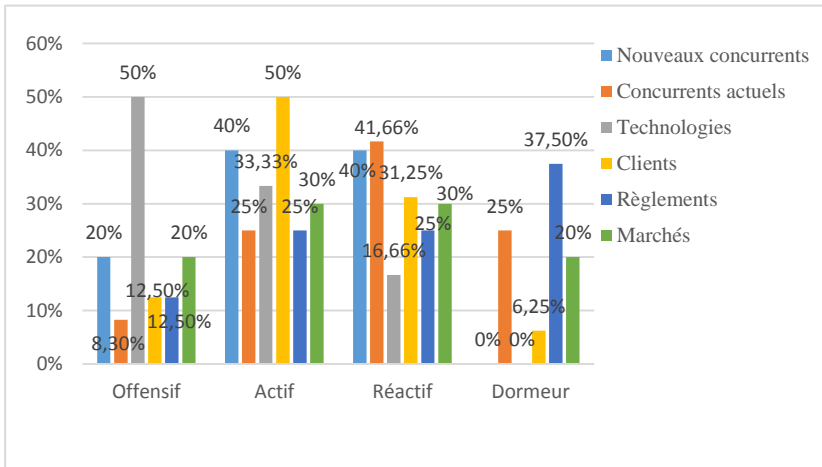


Tableau N°04: Priorités des types d veilleurs

	Nouv. concurrents	Concurrents actuels	Technologies	Clients	Règlements	Marchés
<b>Offensif</b>	20 %	8.3 %	50 %	12.5 %	12.5 %	20 %
<b>Actif</b>	40 %	25 %	33.33 %	50 %	25 %	30 %
<b>Réactif</b>	40 %	41.66 %	16.66%	31.25 %	25 %	30 %
<b>Dormeur</b>	0 %	25 %	0 %	6.25 %	37.5 %	20 %
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Figure N°11 : **Analyse industrielle (matrice de Porter) pour les organisations questionnées**



vi) *Les méthodes de recueil de l'information les plus utilisées*

Les méthodes de recueil de l'information rejoignent les domaines d'intérêt des veilles sur l'environnement de l'entreprise. En effet, la méthode la plus utilisée est en lien étroit avec les clients (les salons et la presse professionnels ainsi que les informations par les commerciaux). On note que la plupart des méthodes utilisées par les professionnels de l'information, sont assez peu utilisées ou cotées par les chefs d'entreprises.

vii) *La fonction responsable de la surveillance*

La surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée aux services de documentation interne de l'entreprise, puisque pour 20 % des entreprises interrogées c'est ce service qui est le plus habilité à effectuer cette surveillance. 14 % représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Vient ensuite la direction générale pour tout ce qui relève de l'information d'ordre générale (12 %).

Figure N°12 : Les méthodes de recueil des informations

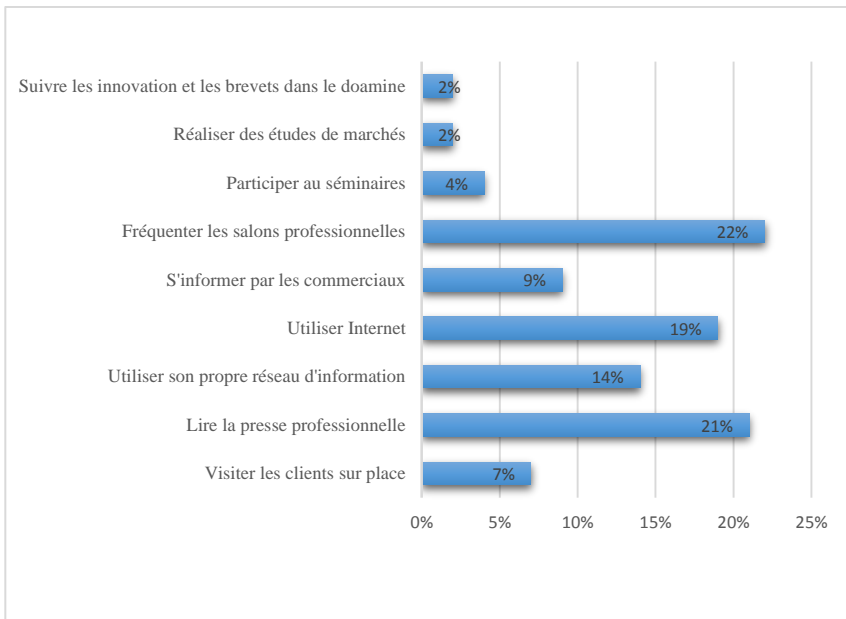
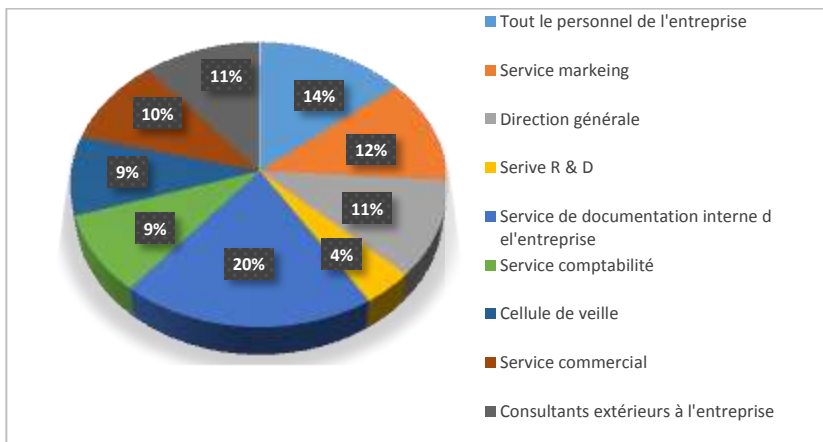


Figure N°13 : Le service responsable de la surveillance





Sans doute, les fonctions ou services comme le marketing, le commercial ou la R&D, prennent une part de plus en plus importante en fonction de la taille de l'entreprise. Il semble en effet que plus l'entreprise est importante plus elle a les moyens de se structurer et donc d'attribuer le rôle de surveillance à des services spécialisés, alors que dans des entreprises plus petites le rôle est plutôt confié au service comptabilité constituant le service unique associé à la direction générale.

### **3.3. Analyse empirique du système d'intelligence économique**

Nous avons essayé de découvrir quelles sont les fonctions assurées par les différents systèmes d'information dans les organisations issues de l'échantillon. Il va de soi que pour une organisation qui se trouve dans une phase avancée d'utilisation des systèmes d'information, les fonctions des du système d'information s'étendent pour assurer la coordination entre les différents groupes de travail dans l'organisation, et même entre l'organisation et ses différents partenaires, et dans ce cas on parle d'un système d'information inter-organisationnel englobant un ensemble d'organisations (entreprises économiques et autres) dans une seule chaîne de valeur. Pour 82% des répondants, les systèmes d'information assurent juste la fonction de l'information. 11% des répondants affirment qu'ils utilisent les systèmes d'information pour communiquer avec les différentes entités de l'entreprise ce qui ne donne pas nécessairement lieu à une réelle coordination. 7% seulement utilisent les systèmes d'information pour la coordination avec leurs partenaires, cela dit, et à titre d'exemple, que les entreprises et leurs partenaires exercent certaines fonctions redondantes dans leurs systèmes d'information, alors que leur réalisation par un seul partenaire, peut considérablement réduire les coûts des systèmes d'information.

En outre, nous avons remarqué que la plupart des systèmes d'information (87%) s'organisent sous forme de groupe de travail interne dépendant. Pour 13% des répondants, les systèmes d'information dépassent les limites de leur organisation en formant des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO). Aucune entreprise n'a pu atteindre un stade avancé d'utilisation des systèmes d'information pour la personnalisation de la gestion de la relation avec ses partenaires.

Figure N°14 : **Principales fonctions des SI dans les entreprises répondantes**

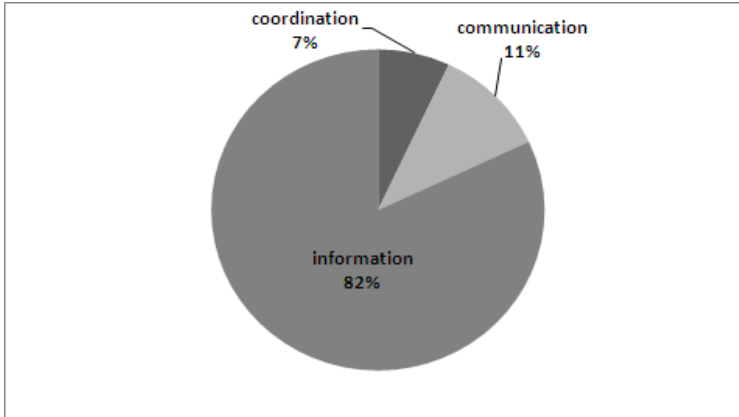
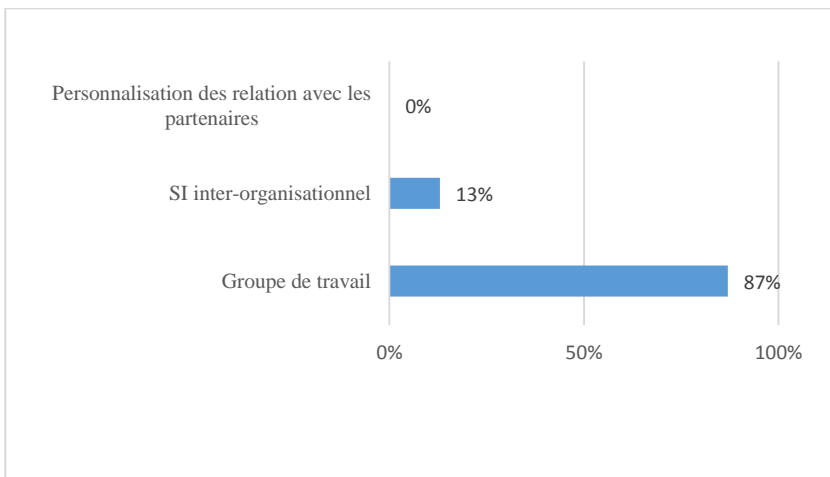


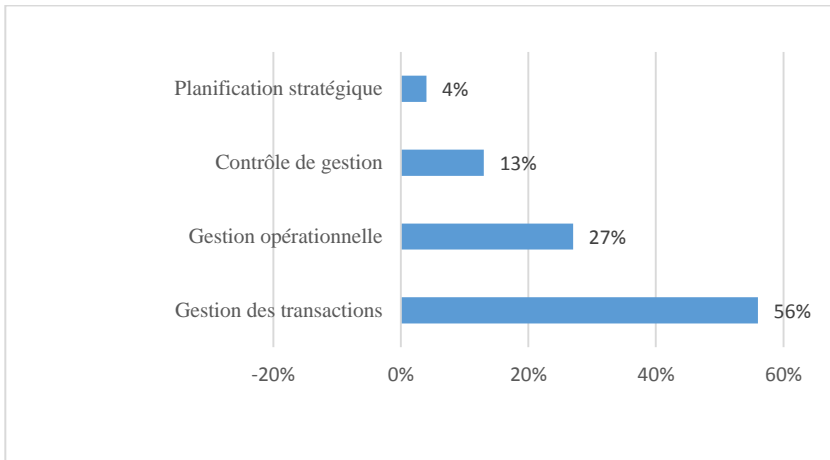
Figure N°15 : **Types des systèmes d'informations dans les entreprises répondantes**



Concernant la contribution des systèmes d'information dans l'activité de l'organisation, les résultats ont montré que les répondants

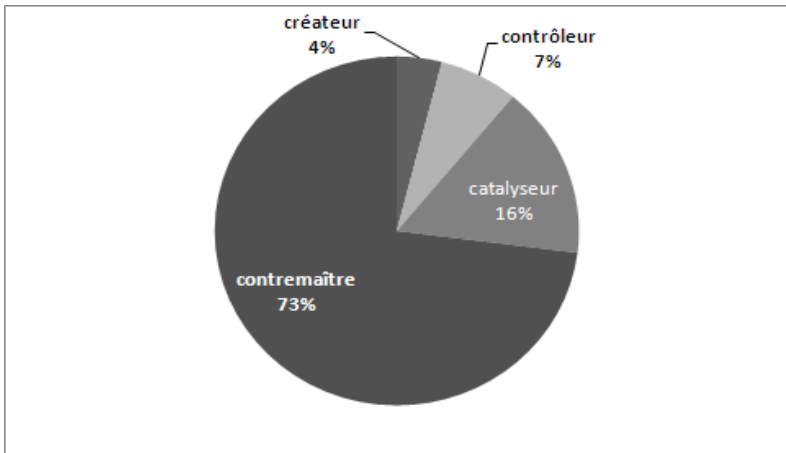
utilisent les systèmes d'information surtout comme un moyen pour faciliter la gestion des transactions quotidiennes. Seulement 4% donnent un rôle plus élargi aux systèmes d'information pour la contribution à la planification et la gestion stratégique.

**Figure N°16 : Contribution des SI dans les activités des entreprises**



Finalement, nous avons essayé de découvrir les différents statuts des systèmes d'information formant ainsi le système d'intelligence économique, dans les entreprises répondantes non pas par le biais de questions directes, mais d'une part par des questions contenant des variables latentes mesurées par d'autres types de variables dites items ou variables manifestes, et d'autre part par des entretiens. Les résultats sont les suivants : pour 73% des répondants, les SI ont le statut de contremaître, 7%, 16% et 4% pour les statuts de contrôleur, catalyseur et créateur respectivement.

Figure N°17 : Statut des SI dans les entreprises répondantes



A travers cette série de résultats de terrain, nous pouvons conclure aisément que le système d'intelligence économique algérien se trouve encore à un stade classique en ce qui a trait à l'adoption des technologies de l'information, ce qui n'est guère bénéfique pour, sur le long terme les organisations concernées (notamment les entreprises économiques) n'auront pas le choix d'introduire ou non cette nouvelle technologie dans leur stratégie globale dans un environnement complexe, changeant et hostile.

### 3.3.1. Culture de l'intelligence économique

Hofstede (1980), propose une approche d'évaluation culturalisme psychologique. Selon lui, les structures psychologiques obéissent à un logiciel mental : la culture. Il considère celle-ci comme une programmation mentale par les valeurs. Ces dernières désignent «ce qui est explicitement ou implicitement désirable pour un individu ou pour un groupe et qui influence le choix qu'on fait parmi les modes, les moyens et les objectifs d'action» (Adler, 1994).

Ainsi, Hofstede propose de décrire le mode de comportement des différents ensembles nationaux par rapports à certains sujets clés:

- Le rapport avec l'autorité
- La relation entre soi-même et la société

- Les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre genre
- l'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque
- Hofstede (1980) a construit quatre indices correspondant aux quatre dimensions qui permettent de distinguer les cultures nationales. Ces quatre dimensions sont :
- La distance hiérarchique : elle exprime l'intensité avec laquelle les membres les plus faibles acceptent l'inégale distribution du pouvoir,
- Le degré d'individualisme (ou collectivisme) : suppose que chaque individu s'occupe de soi et de sa famille très proche (immédiate). Au contraire le collectivisme suppose que chaque sous-groupe (famille, entreprise...) s'occupe de ses membres.
- Le degré de masculinité (ou de féminité) : mesuré par l'importance accordée au matérialisme et au style autoritaire par opposition aux relations interpersonnelles et la qualité générale de la vie ;
- Le contrôle de l'incertitude : mesuré par l'intensité de la peur ressentie en cas de situations incertaines ou inconnues.

Il est important de comprendre les typologies des cultures afin de comprendre les autres sans les juger, s'intégrer, mieux travailler, être plus efficace, éviter les pièges de l'internationalisation et aussi découvrir les richesses des autres.

Dans notre travail, nous avons essayé de développer ces variables culturelles pour étudier les traits caractérisant la culture nationale de certains pays afin d'arriver à faire des comparaisons avec le cas de l'Algérie en matière de fondements de base de son système d'intelligence économique.

On peut ainsi attribuer des scores par pays pour chaque dimension culturelle. Les scores varient souvent par fourchette. On considère des

scores très forts qui varient entre 70 et 95%, des scores modérés entre 35 et 70% et des scores faibles entre 11 et 35%.

Pour chaque dimension, considérée comme étant un construit, on dispose de plusieurs variables de mesures (items) afin de la quantifier. Le choix des items ne suit pas une approche systémique et il est souvent laissé à l'initiative du chercheur selon bien évidemment le contexte de l'étude, notamment son environnement.

Dans notre cas, et afin de donner plus de crédibilité aux résultats obtenus, nous avons considérés une approche par arbre de décision basé sur un calcul de probabilité visant une décomposition à trois niveaux, c.-à-d. Utiliser des items pour quantifier des sous-construits qui servent par la suite à mesurer les construits.

Ci-dessous, on présente les sous-construits de chaque dimension culturelles :

*i) Distance hiérarchique*

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité. Cette inégalité est l'essence même des organisations. Les variables permettant de mesurer ce construit sont :

1. La religion comme système de renforcement des valeurs
  - Forte présence de la religion implique une distance hiérarchique élevée
2. Relations entre certains types d'idéologie et la distance hiérarchique
  - Dictature implique distance hiérarchique élevée
  - Monarchie implique distance hiérarchique élevée
3. Vie des entreprises
  - Distance hiérarchique faible suite au processus visant par exemple la décentralisation, la privatisation, encadrement faible, etc.

*ii) Contrôle de l'incertitude*

Les sociétés à faible contrôle de l'incertitude ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative (sécurité économique, sociopolitique), alors que les sociétés à fort contrôle de l'incertitude sont caractérisées par un plus haut degré d'anxiété, d'agressivité, d'instabilité, etc.

Donc une société à faible contrôle de l'incertitude cherche à créer la sécurité et éviter les risques par :

1. La technologie
2. Les règles juridiques
3. La religion
4. Le besoin de règles qui régissent l'organisation (plans, procédures standardisées, traditions de l'industrie).
5. Le haut niveau de stabilité souhaitée de l'emploi
6. Le bas niveau de stress ressenti dans la vie quotidienne

*iii) Individualisme :*

Cette notion fait référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. On peut ainsi distinguer deux catégories qui traduisent trois sous-construits de cette variable :

1. Sociétés communautaires : valorisation du temps passé pour le groupe. Dans ce cas, les relations sont nouées sur une base morale (esprit de famille).
2. Sociétés individualistes : temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Surtout il s'agit ici de la recherche de l'intérêt personnel (avantage pour chacun).
3. Les méthodes de résolution de conflits : pour une culture communautaires, la gestion des conflits se fait à travers le maintien d'une harmonie, tandis que dans une culture individualiste, cela se fait par la confrontation ouverte.

Plusieurs auteurs considèrent qu'il y a une relation entre le niveau de développement et la culture individualiste. Les pays plus pauvres sont souvent caractérisés par une vie plus communautaire. Bien que dans certains pays développés, certaines grandes entreprises (IBM)

tentent de reproduire le modèle communautaire (fêtes avec les enfants, activités de Noël, etc.).

*iv) Masculinité :*

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée :

1. Aux valeurs de réussite et de possession (caractère masculin) : les rôles sont souvent différenciés. Dans les cultures masculines, les individus vivent pour travailler, c'est-à-dire bâtir sa carrière.
2. A l'environnement social et entraide (caractère féminin) : les rôles sont souvent interchangeables. Dans les cultures féminines, les individus travaillent pour vivre, c'est-à-dire que la coopération entre les travailleurs est plus valorisée.

### **3.3.2. Caractéristiques de la culture organisationnelle en Algérie**

Alors que la performance et l'efficacité d'un système d'intelligence économique repose sur une pratique collective et concertée, les caractéristiques culturelles des organisations algériennes ne permettent pas d'atteindre un nouvel état d'esprit en la matière. Globalement le cloisonnement et la faible concertation freinent l'avènement d'un système collectif et national d'intelligence économique. Nous avons constaté lors de l'analyse des résultats que les dirigeants algériens sont individualistes et que cet individualisme est lié à une difficulté à faire confiance aux autres.

Suivant le modèle de Hofstede (1980), la culture des organisations algériennes se caractérise par :

- Une forte distance hiérarchique qui se traduit par des structures organisationnelles formelles et pyramidales favorisant une sorte de défiance mutuelle entre dirigeants et employés ;
- Un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une tendance à ne pas prendre de risques et à rechercher des comportements rationnels ;
- Un individualisme fort qui se traduit par un faible partage de l'information. Celle-ci est considérée comme une source de pouvoir individuel et non collectif ;



- Une tendance plus féminine, qui privilégie la sensibilité et la recherche du bien-être.

### **3.3.3. Caractéristique du système d'intelligence économique en Algérie**

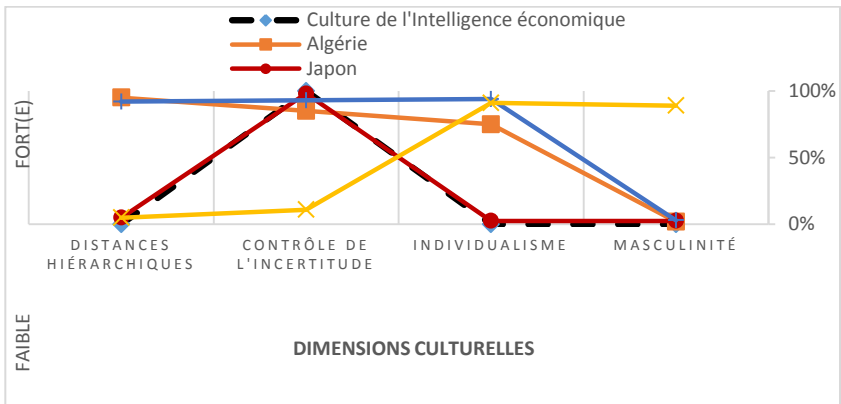
L'Algérie, s'est historiquement focalisée sur le modèle européen (plus particulièrement la France) pour déterminer les horizons d'une culture organisationnelle adéquate pour le contexte socioéconomique algérien. Par contre les dimensions culturelles et historiques de l'ingénierie stratégique de l'information, dans lesquelles cette culture doit s'intégrer, ont souvent été négligées.

La faiblesse du système d'intelligence économique national s'explique d'abord par l'absence d'une politique nationale cohérente, ce qui se traduit par le manque de coordination et la compartimentation excessive entre les différentes instances.

Nous avons constaté à travers des entretiens avec les dirigeants de certaines organisations que depuis quelques années ces organisations ont pris conscience du retard accumulé dans le domaine du renseignement économique. Malgré une évolution progressive mais plutôt trop lente, deux freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de la pratique de l'intelligence économique :

- Les deux fonctions informatives clairement identifiées par les entreprises (la protection de leur patrimoine industriel et la veille technologique) attestent d'une conception partielle de l'intelligence économique. En outre, cette veille axée sur la commercialisation des produits s'est développée au cours des deux dernières décennies dans les grands groupes, mais demeure encore faible dans l'immense majorité des PME-PMI;
- l'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas encore pris conscience que la compétitivité qui dépend de la gestion stratégique de l'information économique. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en œuvre, et une crainte vis-à-vis des opportunités, souvent vues par nos dirigeants comme des menaces, qui entraînent un grave déficit d'ajustement stratégique.

Figure N° 18 : **Ecart entre la culture de l'IE et la culture algérienne**



Les données de scores concernant les autres pays ont été estimées subjectivement suite à la consultation de différents fonds documentaires disponibles principalement sur Internet, ainsi que la consultation des sites des leaders mondiaux en matière de l'intelligence économique, de l'informatique décisionnelle et le Data Mining, notamment les sites de Microsoft<sup>10</sup>, d'ibm<sup>11</sup>, SAS<sup>12</sup>, SAP<sup>13</sup> et Oracle<sup>14</sup>.

## 4. Conclusions

### 4.1. Innovations, technologies et changements

L'état a longtemps protégé les PMI algériennes des concurrents en provenance des autres pays. Aujourd'hui certaines zones, comme l'Europe ou l'Asie du Sud Est, sont largement compétitives en termes de savoir-faire industriel et technologique. Pourtant, c'est par la réactivité, la créativité, l'innovation et les technologies que les pays développés ont gagné des parts de marché et des points de croissance économique dans de nombreux domaines, notamment les technologies de l'information et des communications. Par l'innovation dans les produits ou dans les services, par l'envie de proposer des nouveautés,

<sup>10</sup> Microsoft [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

<sup>11</sup> International Business Machines [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

<sup>12</sup> Statistical Analysis System [www.sas.com](http://www.sas.com)

<sup>13</sup> Systems, applications, and products for data processing [www.sap.com](http://www.sap.com)

<sup>14</sup> Oracle [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

l'entreprise gagne en image de marque et le marché répond par des commandes croissantes voire, parfois vertigineuses.

Pour innover, l'entreprise doit sans cesse, scruter son environnement au risque de perdre une évolution fondamentale du besoin, de ses clients ou des technologies qu'elle utilise. Et c'est bien souvent par l'observation et l'analyse de l'environnement proche ou lointain, que l'innovation rencontre le plus grand succès. En effet, une innovation devient utile à partir du moment où elle correspond à un besoin des utilisateurs. Les PMI algériennes sont peu nombreuses à innover réellement et régulièrement (à peine 9 % d'entre elles). Cependant c'est chez celles qui innovent que la gestion de l'information paraît la plus importante. Malheureusement un nombre trop important d'entre elles se contente de réagir aux événements ce qui ne favorise pas une maîtrise de l'innovation à long terme et souvent une perte d'énergie et de temps.

#### **4.2. Les enjeux de l'information dans la prise de décision stratégique**

Pour conduire l'entreprise, il faut s'informer, analyser, organiser, établir des projets, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse. Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimension : globalisation des marchés, accélération des changements (et ceux-ci sont le plus souvent coexistants), accélération de la communication. Le rythme des événements impose des réactions rapides. Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leur relation, et admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management. Cela impose une révision profonde de la réflexion, des méthodes d'approche et des comportements et pose en particulier le problème du niveau de connaissance apporté au décideur et de son adéquation à ses besoins en information. L'environnement et la stratégie sont donc deux notions étroitement imbriquées. La maîtrise quantitative des flux informationnels et l'information spécialisée sont à la base de l'activité stratégique, l'élaboration de la stratégie se faisant à partir d'une

connaissance précise de l'environnement. Cependant la relation entre l'information et la décision est double :

- En amont du processus de décision, pour produire des déclics et apporter un éclairage sur le positionnement de la stratégie de l'entreprise,
- En aval du processus de décision, pour confronter les choix, vérifier la faisabilité d'un projet et évaluer les impacts.

L'utilisation de l'information apparaît à toutes les phases d'élaboration de la stratégie : déclenchement, élaboration et mise en œuvre. Cette relation particulière impose un processus informationnel continu croisant de l'information relative à l'environnement (information externe) et de l'information propre à l'entreprise (information interne) pour éclairer les actions à mener. De ce fait, la façon de diriger une entreprise est en train de changer de nature, le bon choix de la stratégie et la rapidité de mise en œuvre de celle-ci devenant deux des principaux critères de la réussite des dirigeants. Cette évolution se traduira par l'obligation de mettre en place un système de veille au sein de l'entreprise, en d'autres termes se doter des moyens nécessaires pour exploiter l'information. Un système de veille se présente en effet comme un véritable système géré visant à transformer des informations brutes collectées en recommandations d'actions. L'enchaînement (itératif) des étapes de ce processus informationnel constitue en lui-même un processus de prise de décision. La veille doit servir à décider, orienter, agir. Un système de veille est donc un véritable outil de pilotage de l'entreprise.

Globalement, les résultats de l'enquête ont montré que l'entreprise algérienne utilise l'information dans un contexte restreint pour la prise de décision. Autrement dit, l'information est utilisée pour la gestion quotidienne de l'entreprise sans aucune relation avec le devenir de l'entreprise.

## **5. Recommandations**

Face aux nouvelles exigences des agents socio-économiques qui forment l'environnement, les entreprises sont invitées à développer de nouveaux modèles de fonctionnement leur permettant de se recentrer sur leur métier, et revoir leur processus. La gestion classique qui a souvent tendance à dissocier la culture de l'organisation de la

technologie, ignore le fait que l'introduction des technologies de l'information et de la communication assure l'existence de deux projets : un projet technique et un projet de changement. De ce fait, elle continue de considérer l'informatique comme un simple concept technique, ce qui est en contraste avec son statut actuel dans une entreprise numérique rendant bien évidemment possible la formation d'un système d'intelligence économique de la nation.

Compte tenu de la numérisation des processus de l'information, et du rôle croissant des technologies de l'information et de la communication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, il faudra repenser la relation culture-stratégie-système d'intelligence économique, et revoir le métier des responsables et des décideurs, utilisateurs du système d'intelligence économique, acteurs importants dans cette perspective.

La relation culture-stratégie-système d'intelligence économique n'est pas linéaire. Les trois dimensions doivent être pensées simultanément de manière interactive. Les innovations techniques peuvent être à l'origine des évolutions stratégiques et la stratégie doit être le vecteur de l'évolution du système d'intelligence économique dans le respect d'un cadre général de culture de l'entreprise.

Ainsi, on peut proposer quelques conseils pour la conception d'un système d'intelligence économique : Lors de la conception d'un système d'intelligence économique, on doit commencer par spécifier les questions auxquelles l'information doit répondre, et par quel niveau de gestion. Ces précisions doivent, de leur côté provenir d'une compréhension de la manière dont une organisation prend ses décisions et du point dont elles émanent (Simon, 1980).

Par conséquent, on ne doit plus se contenter de la maîtrise des méthodes de conception des systèmes veille qui forment un système d'intelligence économique, encore plus il faut maîtriser l'analyse stratégique pour procurer un niveau de rationalité supérieur de l'organisation.

Le processus de conception des systèmes de veille stratégique et par la suite le système d'intelligence économique, requiert des capacités de création, d'analyse et de communication. Il exige trois types de compétences :

- Compétences techniques, pour maîtriser les méthodes de développement des systèmes de veille complexes, d'analyser les problèmes liés à la conception, valider et mettre en œuvre les solutions informatisées de qualité, et maîtriser les technologies informatiques sous-jacentes, et faire face à leur constante évolution ;
- Compétences contextuelles, pour maîtriser l'analyse stratégique, comprendre l'environnement organisationnel, humain, technique et politique dans lequel un système d'intelligence économique doit s'intégrer ;
- Compétences personnelles, pour développer un esprit de synthèse, une capacité de réflexion critique et une aptitude à la communication.

## **6. Conclusion générale**

Comme nous l'avons vu tout au long de ce rapport de recherche, les modes de conception des systèmes de veille et du système d'intelligence économique différents d'une entreprise à l'autre, influençant directement les comportements et les usages face à l'information et le développement des pratiques de veille stratégique et de l'intelligence économique. Dans l'effort de compréhension de bonnes pratiques de la veille stratégique et l'intelligence économique, les dimensions culturelles de l'ingénierie stratégique de l'information n'ont pas été prises en comptes par nos dirigeants. Ce phénomène s'est traduit par des échecs.

En effet, l'introduction d'une démarche de veille stratégique implique un changement des modes de pensées, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. Car comme nous l'avons vu, la veille stratégique est non seulement un ensemble d'attributs et d'outils mais également et surtout un modèle de culture informationnelle où l'investissement à long terme, la volonté collective, l'abstraction de soi et l'esprit d'équipe constituent des conditions culturelles essentielles.

Il va sans dire que pour intégrer ce modèle culturelle de veille stratégique, une évolution du paradigme macro-culturelle et du paradigme micro-culturelles devrait s'effectuer, les deux étant indissociables.

## Références Bibliographiques

- Anderson, J., (1997).** «*Technology foresight for competitive advantage*». Long Range Planning.
- Arnold, H. M., (2003).** «*Technology Shocks: Origins, Management Responses and Firm Performance*», Heidelberg and New York: physica-Verlag Springer-Verlag gmbh & Co.KG.
- Ashton, W. B. & Stacey, G. S. (1995).** «*Technological intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities*», International Journal of Technology Management.
- Atuahene-Gima, K. & Evangelista F. (2006).** «*Cross-functional influence in new product development: An exploratory study of marketing and R&D perspectives*», Management Science.
- Carayon B., (2003).** «*Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale*», Ed. La Documentation Française, Paris.
- Cohen C., (2004).** «*Veille et Intelligence stratégiques*». Hermes Science Publications.
- Day, G. S & Schoemaker, P. J. H. (2005).** «*Scanning the periphery*», Harvard Business Review.
- Dou H, (1996).** «*Veille technologique et compétitivité*», Dunod, Paris.
- Fleisher, C. S. & D. L. Blenkhorn (2000).** «*Managing Frontiers in Competitive Intelligence*», Greenwood: Greenwood Press.
- Guerraoui, D., Richet X., Albagli C. & Arvanitis R., (2006).** «*Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes* ». Editions L'Harmattan.
- Hermel L., (2001).** «*Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*». Afnor.
- Hunt C. & Zartarian V., (1990).** «*Le renseignement stratégique au service de votre entreprise* », éditions First, Paris.
- Jakobiak F., (2004).** «*L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*». Ed. d'Organisation, Paris.

**Jakobiak F., (2000).** «*Les limites de l'intelligence économique*». Commentaires de F. Jacobiak, la Revue de l'Association des Diplômés de l'IAE.

**Jakobiak F. & Dou H. (1992).** «*La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle* », Dunod, Paris.

**Lackman C. L., Saban K. & Lanasa J. M., (2000).** «*Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study*». Competitive Intelligence Review.

**Laperche B., (1992).** «*Enjeux actuels de l'intelligence économique. L'information nerf des affaires, Innovations* », Cahiers d'économie de l'innovation, n°10.

**Laperche B., (1998).** «*La firme et l'information. Innover pour conquérir*», coll. Économie et Innovation, L'Harmattan.

**Leenders M. A. & Wierenga B., (2002).** «*The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D*», The Journal of Product Innovation Management.

**Lesca H. & Schuler M., (1995).** «*Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI* », Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.

**Lesca H., (2004).** «*Veille stratégique : La méthode L.E.scanning* ». Management et Société (EMS).

**Levet J.L., (1997).** «*L'intelligence économique : fondements méthodologiques d'une nouvelle démarche* », *Revue d'Intelligence Economique*.

**Lichtenthaler E., (2005)** «*The choice of technology intelligence methods in multinationals: towards a contingency approach*», International Journal of Technology Management.

**Lorentz F., (1999).** «*La nouvelle donne sur le commerce électronique* », Les Éditions de Bercy, 1999.

**Makadok R. & Barney J.B., (2001).** «*Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence*», Management Science.



- Maltz E., Souder W.E. & Kumar A., (2001).** «*Influencing R&D/marketing integration and the use of market information by R&D managers: intended and unintended effects of managerial actions*», Journal of Business Research.
- Martin J.C., (1994).** «*Le traitement de l'information dans l'entreprise : Le secret de l'efficacité, japonaise transposée en Europe* », fransorient, Paris.
- Martinet B. & Marti, J.Y., (1995).** «*L'intelligence économique* », Les Editions d'organisation, Paris.
- Martinet B. & Ribault J.M., (1989).** «*La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale* ». Les Editions d'Organisation, Paris.
- Martre H., (1994).** «*Intelligence Economique et stratégie des entreprises*». Paris, Ed. La Documentation Française.
- Martre H., (1994).** «*Intelligence économique et stratégie des entreprises*», Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris.
- Olson, E. M., Walker O. C., Ruekert Jr, R. W. & Bonner J. M., (2001).** «*Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance*», The Journal of Product Innovation Management.
- Phaal, R., Farrukh C. J. P. & Probert D. R. (2004).** «*Collaborative technology roadmapping: network development and research prioritization*», International Journal of Technology Intelligence and Planning.
- Porter M., (1985).** «*Competitive advantage*», Free Press, New York.
- Reger G., (2001).** «*Technology foresight in companies: From an indicator to a network and process perspective*», Technology Analysis & Strategic Management.
- Rohrbeck R., (2007).** «*Technology Scouting – a case study of the Deutsche Telekom Laboratories*», Paper presented at the ISPIM-Asia 2007 conference, New Delhi, India.
- Rouach D., (1996).** «*La veille technologique et l'intelligence économique* », QSJ, PUF, 1996.

**Savioz P., (2002).** *«Technology Intelligence in technology-based smes»*, Unpublished Dissertation, ETH Zurich, Zurich.

**Savioz P. Heer A. & Tschirky H.P., (2001).** *«Implementing a Technology Intelligence System: key issues»*, Paper presented at the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Portland.

**Sherman J.D., Berkowitz D.& Souder W. E., (2005).** *«New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management»*, Journal of Product Innovation Management.

**Vilain J., (1991).** *«L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement : propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité »*, Editions Masson, Paris.

**IMPACT DE L'ACCORD D'ASSOCIATION  
SUR L'INDUSTRIE:  
CAS DE L'INDUSTRIE ORANAISE\***

Abdelmadjid **AIT HABOUCHE**\*  
Ouahiba **MIHOUB-AIT HABOUCHE**\*\*  
Fatiha **DALI-OULHA**\*\*\*

**Résumé:**

L'Algérie a signé en 2002 un accord d'association avec l'Union européenne dont la pièce maîtresse est l'établissement progressif (2005-2020) d'une zone de libre-échange, uniquement sur les biens industriels. Bien que cet accord présente l'opportunité de préserver ou de développer l'avantage concurrentiel des entreprises industrielles tant à l'échelle nationale qu'internationale, il accroît également le risque de disparition des entreprises insuffisamment compétitives face à la rude concurrence des entreprises européennes, une fois la zone de libre échange instaurée. Aussi, la question de l'évaluation de l'impact de cet accord sur nos entreprises est primordiale. A ce sujet, notre article expose les principaux résultats d'une enquête ayant pour objectif de déterminer à partir des appréciations de chefs d'entreprises industrielle si l'accord a eu un impact sur leur activité en termes de productivité, de qualité des produits, de diversification et aussi d'ouverture des marchés européens. Notre enquête a ciblé un échantillon d'une cinquantaine de PME de production industrielle à Oran et une cinquantaine de PME de production industrielle dans des wilayas environnantes comme échantillon comparatif. Il ressort que l'accord n'a pas eu d'impact significatif sur l'exercice de leur activité à en juger par l'effet mitigé du démantèlement tarifaire sur les matières premières importées entamé en 2005. Par ailleurs, leur faible adhésion aux différents programmes de mise à niveau sensés booster leur

---

• Cet article est un produit du projet PNR 27 portant sur l'accord d'association sur l'industrie

\* Professeur, université d'Oran Es-Sénia

\*\* Maître assistante, université de Mascara

\*\*\* Chargée de cours, université de Mascara.

compétitivité conjugué à une méconnaissance du contenu de l'accord font qu'ils entrevoient avec une certaine appréhension l'ouverture effective du marché à l'horizon 2020.

**Mots clés :** Accord d'association, Zone de libre-échange, Impact, Entreprises industrielles, Enquête, Oran, Wilayas environnantes.

**Code Jel :** D 21 F14 F15.

## **Introduction**

Le contexte actuel de l'Algérie est caractérisé par l'entrée en vigueur depuis septembre 2005 de l'accord d'association signé avec l'union européenne en 2002, ainsi que par la future et proche adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) dont les négociations sont toujours en cours. L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne qui vise l'instauration d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne à l'horizon 2020 porte essentiellement sur la libéralisation des échanges.

L'intégration à cette zone de libre-échange soulève la problématique de l'intégration régionale. Cette question a posé de sérieux problèmes aux théoriciens du commerce international dans la mesure où elle associe en théorie aussi bien des éléments du libre-échange que des éléments de protectionnisme. Aussi l'analyse classique met en évidence les effets contradictoires d'une intégration commerciale régionale sur les échanges à savoir les effets de création et de détournement de commerce (Viner 1950) alors que les analyses récentes (Krugman<sup>1</sup> (1991, 2000, 2009), Siroen (2004), Hugon (2005), Rainelli (2005)), développent, les aspects liés au protectionnisme tels que ceux relatifs à la protection effective et au « protectionnisme éducateur » (protection des industries naissantes) et à la protection stratégique.

---

<sup>1</sup> Krugman est l'un des principaux auteurs de la nouvelle théorie du commerce international, qui repose sur le commerce intra-firme et intra-industrie, les effets de réseau, et les situations de concurrence imparfaite. Avec sa théorie de l'impact des économies d'échelle dans le commerce international qui remplacera la théorie dominante jusqu'alors de David Ricardo, lui vaudra même le prix Nobel d'économie en 2008.

Ces analyses aboutissent à la conclusion que c'est dans le long terme que se réalisent des gains « dynamiques » résultants des zones de libre-échange. Ces gains consistent souvent en des économies d'échelle (en raison d'un marché élargi), de gains d'efficacité (en raison de l'environnement concurrentiel et du transfert de technologie), d'entrées accrues d'investissement étranger et de l'élimination des obstacles tarifaires.

Parallèlement à ces développements théoriques, cette problématique de libéralisation et d'intégration régionale surtout pour les économies du Sud de la Méditerranée a suscité un grand intérêt de la part des chercheurs pour évaluer les effets attendus d'une telle ouverture. Méthodologiquement, la plupart des analyses des effets ont été examinés à partir de simulations mettant en œuvre des modèles d'équilibres général calculable (MEGC)<sup>2</sup>. Le survol<sup>3</sup> des travaux empiriques concernant la zone de libre-échange euro-méditerranéenne nous permet de distinguer des études qui évaluent :

- singulièrement l'impact sur un pays donné (Chater et Hamdouch, 2001 pour le Maroc, Chaker 2004, Salem 2004 pour la Tunisie ; Suwa-Eisenmann(1998) pour l'Egypte et Boumghar (2007) et le FMI (2006)<sup>4</sup> pour l'Algérie.
- globalement l'impact sur un panel de pays (Lorca et Vicens 2004).

Dans une approche micro-économique, on cite les travaux de Gasoriek (2004) sur le comportement des entreprises marocaines suite à l'entrée en vigueur de l'accord d'association et Achy (2003) qui propose un modèle d'équilibre partiel pour simuler l'impact du démantèlement tarifaire sur le secteur du textile et habillement au

---

<sup>2</sup> Les modèles d'équilibre général calculable (MEGC) offre, le seul instrument utilisable à ce jour pour évaluer macro-économiquement les effets de la création d'une ZLE. Ils ont l'avantage de prendre en considération les effets d'interdépendances entre les différents secteurs de l'économie. Cependant, leurs résultats dépendent d'un grand nombre d'hypothèses et de paramètres de calibration qui influencent la robustesse du modèle et par conséquent la qualité de ses résultats.

<sup>3</sup> Les travaux sur les pays signataires de l'accord d'association sont nombreux et variés, on se contente d'en citer les plus marquants.

<sup>4</sup> Seul travail en équilibre général calculable connu à ce jour quant à l'impact de l'accord d'association pour l'Algérie.

Maroc<sup>5</sup>. Toutes les méthodologies quantitatives adoptées pour évaluer l'impact sont très exigeantes en données statistiques qui sont indisponibles ou difficiles d'accès en Algérie<sup>6</sup>. Partant de là, nous avons opté pour une approche qualitative pour apprécier cet impact à partir des opinions des chefs d'entreprises d'Oran et de sa région. Cette approche s'est matérialisée par une enquête de terrain.

## **1. Méthodologie d'enquête**

Nous rappelons que l'objectif de cette recherche est de cerner les effets de l'accord d'association signé avec l'UE sur le secteur industriel manufacturier hors hydrocarbures, aussi bien à travers son corolaire, le démantèlement tarifaire qu'à travers le programme d'accompagnement qu'est le programme de mise à niveau des entreprises. Pour répondre à cet objectif, un questionnaire a été soumis aux acteurs du secteur, dont nous exposerons les grands traits après avoir défini la population ciblée.

### **1.1. La population ciblée et échantillonnage**

Notre enquête qui s'est étalée sur près d'un an (octobre 2012 à août 2013) a concerné des entreprises de production industrielles dont l'effectif est supérieur à 10. D'après le recensement effectué par l'ONS en 2011, l'industrie manufacturière compte à l'échelle nationale 6433 personnes morales sur un total de 92336 soit près de 7% du total. Ces industries manufacturières sont réparties ainsi en fonction de leur taille :

Taille	0-9	10-49	50-250	+ 250	Total
Effectif	87964	2954	1134	284	92336

Il ressort que les TPE représentent 95,2% du total des entreprises activant dans le secteur manufacturier, seulement près de 5% ont une taille de plus de 10 employés.

<sup>5</sup> Ces différentes méthodologies d'analyse sont exposées plus amplement dans le rapport final du projet PNR(2013)

<sup>6</sup> Deardorff 1999, a tenté de déduire les effets sur l'économie algérienne d'une adhésion à la zone de libre-échange euro- méditerranéenne à la lumière des résultats obtenus pour nos voisins maghrébins (Tunisie et Maroc).

A Oran, tous secteurs d'activité confondus, on compte :

Taille	0-9	10-49	50-250	+ 250	total
Effectif	51262	1190	328	72	52852

Dont 97% du total sont des TPE, et seulement 3% comptent plus de 10 employés. A Oran et dans les wilayas environnantes, la part de l'industrie dans le total des entités économiques est donnée par le tableau suivant :

**Tableau N°1 : Part de l'industrie dans l'ensemble des entités économiques par wilaya enquêtée**

	Total entités économiques	Effectif industrie	%	Effectif des entités de +10 <sup>7</sup>
Oran	52852	5270	≈10	263
Tlemcen	30086	3298	≈11	165
Mascara	20975	2213	10,5	110
Mostaganem	16742	1800	≈11	90
Relizane	17857	1614	9	48
A. Temouchent	10670	964	9	48
Sidi Bel Abbes	17450	1404	8	70
Saida	7974	657	≈8	33
Total national	934445	95445	10%	4772

Source : Recensement économique, ONS 2012

<sup>7</sup> Si nous partons de l'hypothèse que 5% (moyenne nationale) de ces entités économiques industrielles ont une taille supérieure à 10, nous obtenons le nombre d'entités qui apparaît à la dernière colonne du tableau 1. Cependant, ces chiffres sont revus à la baisse quand on s'intéresse à des entreprises industrielles réellement de production.

Notre base de sondage a été le répertoire synthèse résultant de la confrontation des répertoires des entreprises fournis par :

- Les directions de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement (DIPMEPI) actuellement dénommées direction du développement industriel et de la promotion de l'investissement (DIPI) des wilayas enquêtées.
- La société de gestion des zones industrielles (SGZI-Ouest)
- L'agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF)
- La chambre de commerce et d'industrie d'Oran
- et d'autres sources statistiques : le CNRC, l'ONS à travers le dernier recensement économique et le site de Kompass<sup>8</sup>

Ces répertoires synthèse obtenus, un pour Oran et un pour les wilayas environnantes ont constitué notre population-mère ou notre base de sondage d'où seront tiré respectivement l'échantillon d'Oran et celui de la région Ouest. Nos échantillons que nous avons voulu les plus représentatifs des entreprises réellement productives sont composés chacun d'une cinquantaine d'entreprises (51 pour Oran et 53 pour la région).

## **1.2. Le questionnaire de l'enquête :**

L'enquête est effectuée selon le mode de questionnement direct "face à face". Le chef d'entreprise avait à répondre à près de 50 questions (47) réparties en quatre sections.

Les appréciations des chefs d'entreprises sur les effets de l'accord d'association, huit (08) ans après son entrée en vigueur, se rapportent :

- Tout d'abord, à l'accord proprement dit et dans quelle mesure ils s'estimaient en être informés.
- Ensuite, à la nature de l'impact, si impact il y'a du démantèlement tarifaire qui a débuté en septembre 2005 et qui a touché les

---

<sup>8</sup> Kompass Algérie, <http://dz.kompass.com>, c'est une base de données Business to Business avec 4 millions d'entreprises locales et internationales.



matières premières et quelques biens d'équipement sur leur activité.

- Enfin, aux programmes de mise à niveau censés préparer leur entreprise à affronter la concurrence qui découlerait de l'instauration de la zone de libre-échange à l'horizon 2020 et dont l'accord d'association prévoit la collaboration de l'UE pour atteindre cet objectif<sup>9</sup>. Nous avons voulu savoir si les entreprises ayant adhéré à ces programmes ont obtenus des résultats positifs aussi bien en termes d'amélioration de la production et de sa diversification, qu'en termes de certification des produits.

Tableau N°2 : **Structure du questionnaire**

<b>Section du questionnaire</b>	<b>Nombre de questions</b>
L'identification de l'entreprise	10
Structure du marché et compétitivité de l'entreprise	14
Appréciation du contexte d'ouverture lié à l'accord d'association	15
Appréciation du programme d'accompagnement (mise à niveau) lié à l'accord d'association	08
<b>Total</b>	<b>47</b>

<sup>9</sup> Ces programmes sont sensés mettre à niveau nos entreprises surtout industrielles tant sur le plan de l'amélioration de la capacité productive et l'introduction de nouvelles technologies afin d'obtenir la certification de leurs produits que sur le plan de l'amélioration des stratégies managériales et commerciales. On peut même ajouter l'aspect formation de la ressource humaine afin d'améliorer sa compétence et augmenter sa performance.

## **2. Analyse des résultats**

Les résultats que nous avons obtenus après traitement des données d'enquête ont été analysés à partir d'une lecture sommaire des tableaux simples suivie d'une analyse plus affinée de tableaux croisés.<sup>11</sup> Les entreprises de production industrielle enquêtées qui appartiennent majoritairement au secteur privé, sont plus nombreuses à Oran à se localiser en zones industrielles (64% contre 50%), et à s'occuper elles-mêmes de la distribution de leur production (73% contre 63%).

Par ailleurs, le tissu économique d'Oran semble plus diversifié que celui des wilayas environnantes où prédominent les industries agro-alimentaires<sup>12</sup>, même si on relève une dynamique de création des entreprises similaire. En effet, près de la moitié des entreprises ont été créées dans les années 2000, encouragées sans aucun doute par les nombreux mécanismes d'incitation mis en place. Les entreprises d'Oran ont une taille plus importante que celles de la région car on y compte moins d'entreprises dont la taille est inférieure à 100 (62% contre près de 71%) et plus d'entreprises dont la taille est supérieure à 200 (16% contre 9%). Cette taille semble corrélée à la taille du marché, dans la mesure où les entreprises opérant sur le territoire régional ont une dimension du marché plutôt régionale et locale, à la limite nationale, à l'inverse des entreprises opérant sur le territoire oranais.

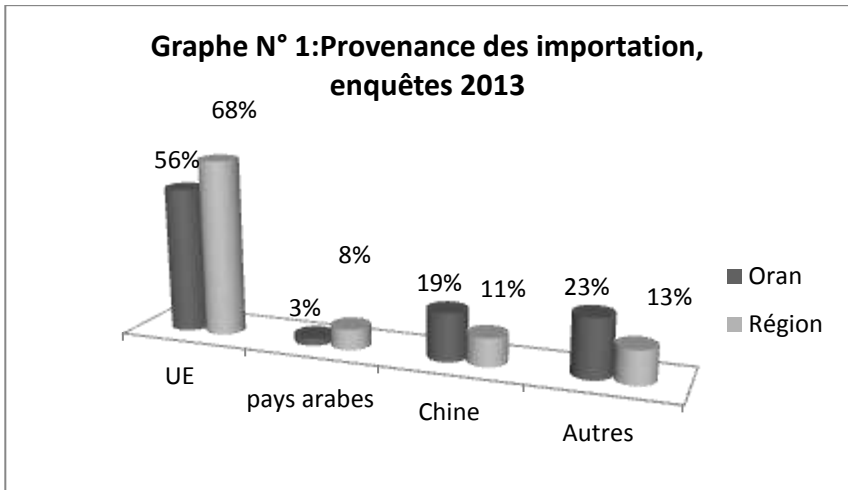
### **2.1. Appréciation du contexte d'ouverture commerciale avec l'UE**

Une ouverture commerciale caractérise nos deux échantillons d'entreprises. D'après les résultats de l'enquête, 88% des entreprises d'Oran et 80% des entreprises de la région sont dépendantes des importations dans leur activité de production. Ces importations qui proviennent principalement de l'espace européenne (56,5% pour Oran et 68% pour la région, graphique 1) sont constituées essentiellement de matières premières (près de 50%) et de biens d'équipement comme le montre le graphique 2.

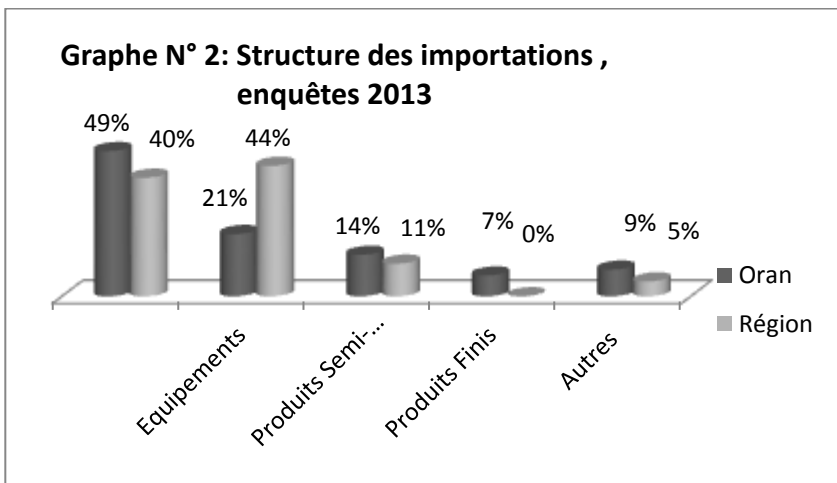
---

<sup>11</sup>Nous envisageons d'appliquer ultérieurement une des méthodes d'analyse factorielle pour dégager éventuellement des groupements d'entreprises en fonction des comportements enregistrés en matière de perception des effets de l'accord.

<sup>12</sup> C'est des industries dont les produits sont très demandés et qui font que l'entrepreneur ne prend aucun risque.



Ces résultats confirment la forte dépendance du secteur industriel vis-à-vis de l'UE. Ces importations représentent près de 90% du total des importations en provenance de l'UE. Par exemple en 2010, 98% de ces importations ont bénéficié des avantages offerts par l'accord<sup>13</sup>.



<sup>13</sup> ALGEX (2011)

Malgré cette forte ouverture vers l'Espace européen, nos chefs d'entreprise même s'ils n'ignorent pas que notre pays a signé un accord d'association avec l'UE (respectivement 84% et 72% pour les opérateurs d'Oran et les opérateurs de la région), ils se plaignent de ne pas en être suffisamment informé. Leur principale source d'information se trouve être la presse et les médias pour plus de la moitié des opérateurs, qu'ils activent dans l'espace d'Oran ou dans l'espace régional.

La concurrence future des produits européens induite par l'instauration de la zone de libre-échange à l'horizon 2020 comme stipulé après la révision de l'accord, est moyennement appréciée par nos chefs d'entreprises. C'est une attitude compréhensible car notre secteur industriel a été bâti à l'abri de la protection douanière. Des évaluations faites par des experts (Regnault 1997), il ressort que le 1/3 voir les 2/3 des entreprises rencontreraient de graves difficultés pouvant les conduire à disparaître si des mesures correctrices ne sont pas prises pour les préparer à affronter cette concurrence, que ce soit en termes de production et de qualité, qu'en termes de management organisationnel et de ressources humaines. C'est la finalité des programmes de mise à niveau que nous apprécierons plus loin.

## **2.2. Appréciation des effets du démantèlement tarifaire**

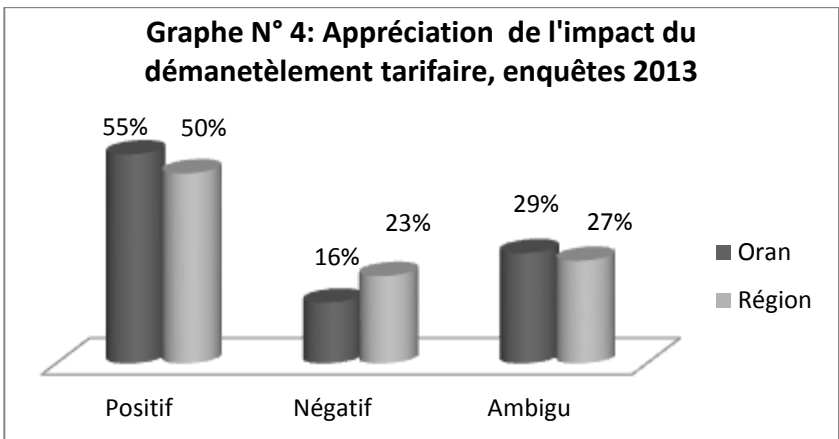
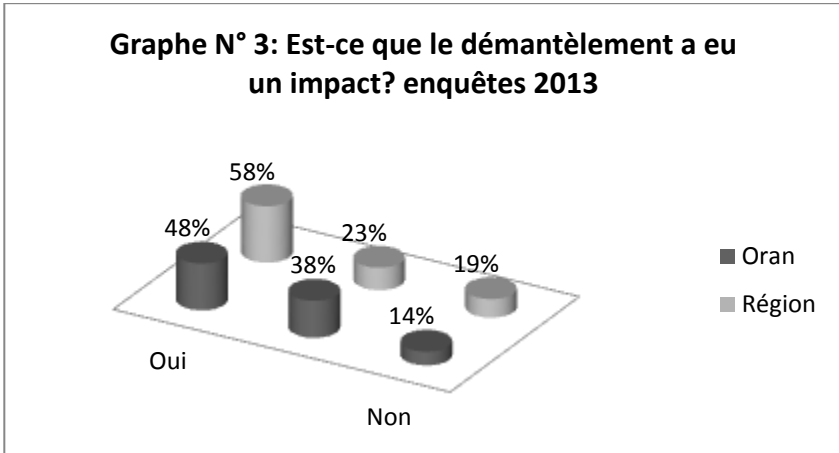
Le démantèlement tarifaire, qui a touché dans sa première phase les matières premières et quelques biens d'équipement, devrait profiter à nos entreprises très importatrices de ces biens en provenance de l'UE (graphiques 1). En effet, en vertu de la théorie de la protection effective, l'effet immédiat de la baisse des coûts des intrants alors que les produits finis restent protégés, est l'accroissement de la protection effective<sup>14</sup> des branches de production. De la baisse des coûts, des profits supplémentaires sont engrangés et censés être investis à moderniser l'appareil de production et accroître la compétitivité.

Les entreprises de la région (58%) contre 48% à Oran, sont plus nombreuses à estimer que le démantèlement tarifaire a eu un impact

---

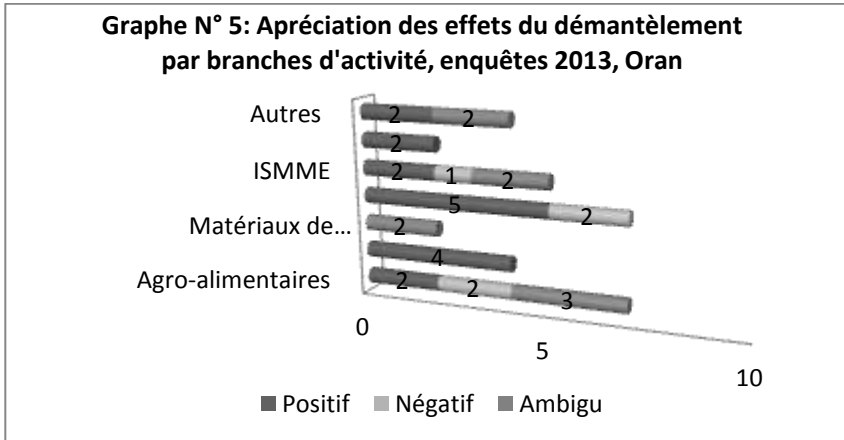
<sup>14</sup>En effet, le démantèlement qui a touché dans sa première phase les intrants se traduit par une hausse du taux de protection effective (TPE) des industries. La Tunisie a enregistré une hausse de près de 30% du avec un pic à 80% (en 1999) et le Maroc une hausse de 25% de son TPE avec un pic à 100% (en 2001) et ce dans les premières années du démantèlement (Caupin, 2005).

sur leur activité de production. Cependant, elles restent autant partagées que celle d'Oran entre effets bénéfiques et effets ambigus. Les graphiques 3 et 4 traduisent les opinions des chefs d'entreprises par rapport à cette question.



L'analyse plus affinée de l'appréciation des effets du démantèlement par branche d'activité, fait ressortir que cet effet a été bénéfique pour les branches: Chimie et plastiques et bois et papiers activant dans la wilaya d'Oran, alors qu'il a été bénéfique pour les

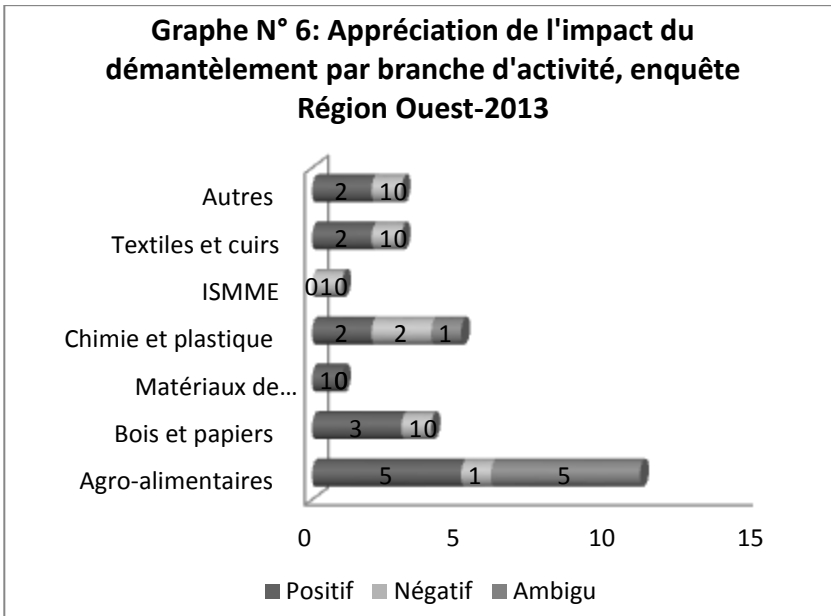
industries agro-alimentaires à laquelle on peut associer aussi les industries du bois et du papier activant dans l'espace régional<sup>15</sup>.



Ces branches bénéficiaires du démantèlement tarifaire (Chimie et plastiques et bois et papiers et industries agro-alimentaires) sont comme c'est le cas chez nos voisins maghrébins (textiles, IAA, sous-traitance dans diverses branches) des segments industriels à faible valeur ajoutée<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Les industries du Bois et Papiers qui qualifient l'effet de positif qu'elles soient localisées sur l'espace d'Oran ou sur l'espace régional sont des industries en pleine essor car boostées par une demande de plus en plus forte. Elles sont aussi très dépendantes de l'importation de la pâte à papier, du papier recyclé et du bois de gros diamètre comme nous l'ont appris les dirigeants des grandes entreprises du secteur: Maghreb emballage, Général Emballage et EQUIBAT (l'ex usine Mischler) en provenance de l'UE. A titre d'exemple en 2011, les statistiques des importations de la branche papiers et cartons d'un montant de 680 millions \$ proviennent à 80% de pays de l'UE. Des données plus récentes ne sont pas disponibles sur le site de la douane

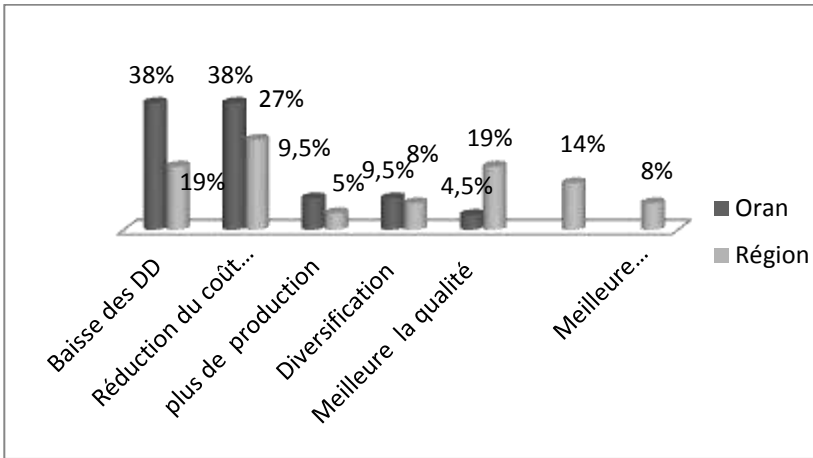
<sup>16</sup> Direction générale des politiques externes de l'UE (2014)



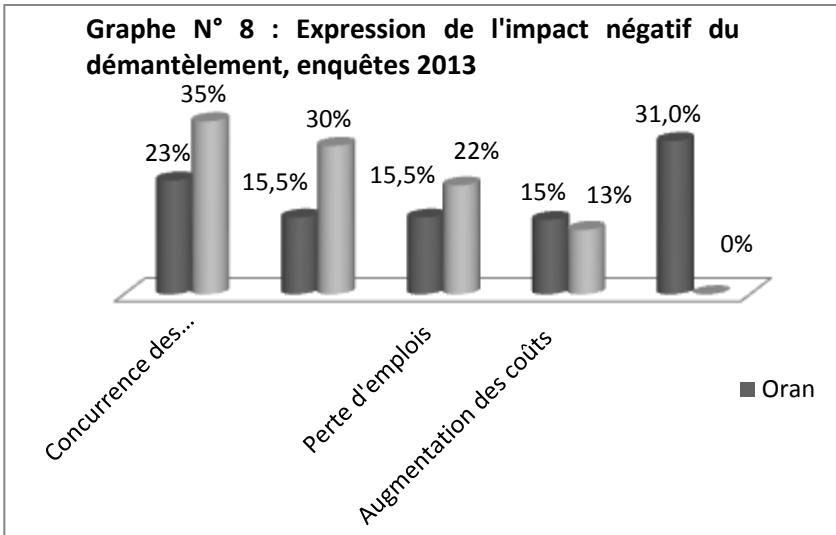
L'impact positif s'exprime pour les entreprises oranaises en termes de baisse des droits de douane, donc de baisse du coût des matières premières (76%), et de hausse de la production et de sa diversification pour 24% d'entre elles. Pour les entreprises de la région, cet impact positif s'exprime aussi bien à travers la baisse du coût des matières premières (46%) qu'à travers une amélioration de la productivité et de la production pour 33% d'entre elles. Donc pour les entreprises industrielles d'Oran, il y'a en plus un effet diversification et pour les entreprises industrielles de la région il y'a en plus un effet amélioration de la productivité et de la compétitivité.

L'autre impact que nous avons qualifié d'ambigu devant l'indécision des chefs d'entreprises à dire clairement si l'impact est positif ou négatif peut trouver une explication dans la modification des listes des produits assujettis à l'exonération. Ajouté à cela, le gel en 2010 de certaines baisses tarifaires stipulées par l'accord et le rétablissement de droits de douanes pour 1.058 sous-positions tarifaires couvrant des produits industrielles. Le taux de démantèlement tarifaire qui était de 18% en 2010 n'est que de 12% actuellement.

**Graphe N° 7: Expression de l'impact positif du démantèlement, enquêtes 2013**



L'impact négatif exprimé par 16% des opérateurs d'Oran et 23% des opérateurs régionaux se manifeste essentiellement à travers la complexité des procédures pour les opérateurs d'Oran (31%) et par la concurrence des importations (35%) pour les opérateurs de la région.





Une analyse plus affine des réponses des entrepreneurs d'Oran quant à la nature de l'impact par date de création fait ressortir que les entreprises qui s'estiment bénéficiaires du démantèlement tarifaire sont celles qui ont été créées dans les années 2000 et celles créées avant les années 90. Elles sont 15 sur 17 dont les réponses sont positives et 5 sur 9 dont les réponses sont mitigées.

Après ce volet appréciation du démantèlement, nous nous sommes intéressés à l'activité des entreprises à l'international dans la mesure où l'accord d'association est censé faciliter l'accès au marché européen, déjà ouvert conformément à l'accord de 1976) aux produits industriels d'origine<sup>18</sup>. Pour les PME industrielles exportatrices de notre échantillon (16%) la réponse est sans équivoque. Pour plus de 61% des entreprises exportatrices d'Oran (plus 11% de l'échantillon donc 6 entreprises), l'accord a constitué un obstacle. Seulement 15% ont pu accéder aux marchés européens et près de 8% ont vu leurs opérations d'exportation facilitées. A l'échelle régionale, les deux entreprises exportatrices, ne se sont pas prononcées.

Des obstacles d'ordre principalement bureaucratique dissuadent nos chefs d'entreprises enquêtées et inhibe toute ambition à l'international, surtout que le marché local est loin d'être saturé. Indépendamment de toutes ces considérations, l'accord de 1976 a largement prouvé l'incapacité de l'Algérie à profiter des concessions commerciales que lui a octroyées l'UE. Même si nos voisins marocains ont enregistré une hausse de leurs exportations de vêtement vers le marché européen qui sont passées d'une part de 25% avant l'accord à 40% après; celle-ci s'explique par la forte pénétration des entreprises européennes dans leur tissu productif<sup>19</sup>. Le même constat peut être fait pour la Tunisie où domine une grande activité de sous-traitance au profit d'entreprises européennes.

### **2.3. Appréciation des programmes de mise à niveau**

S'agissant des programmes de mise à niveau, censés renforcer le potentiel compétitif de nos entreprises de production et qui ont été un succès en Tunisie, sont un échec cuisant chez nous. Le constat d'échec

---

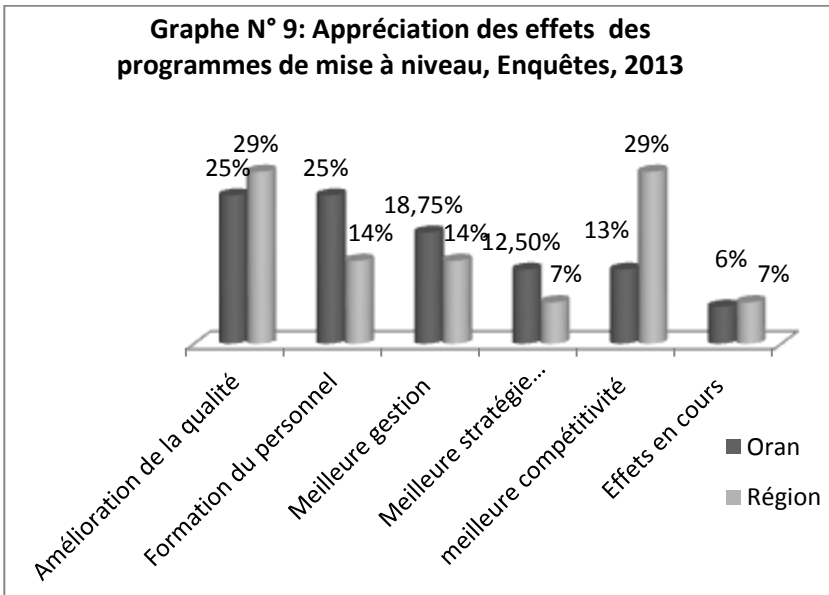
<sup>18</sup> Voir les règles d'origine (protocole 6 de l'Accord) qui sont censées conférer la qualité d'origine aux produits algériens voulant accéder au marché européen. .

<sup>19</sup>Caupin (2014) et Bouhaja (2013)

fait par les pouvoirs publics est confirmé par notre enquête. Très peu d'adhésion de nos entreprises aux différents programmes lancés depuis les années 2000. Seulement 37% des entreprises de la région et 24% des entreprises de la wilaya d'Oran y ont adhéré. Par ailleurs, on enregistre pour les deux enquêtes :

- La même proportion d'entreprises (1/3) concernées par le dernier programme entamé en 2012 et qui d'après elle n'a pas encore démarré effectivement en raison de la longueur et de la lenteur des procédures,
- la même proportion (1/2) d'entreprises dont le programme a abouti, menant à une amélioration des performances de l'entreprise sur tous les plans (production, management, formation, etc).

Pour les entreprises oranaises dont le programme a abouti, les résultats sont perceptibles plus en termes d'amélioration de la qualité des produits et de la formation du personnel (25%), alors que pour les entreprises de la région Ouest, les résultats sont plus perceptibles en termes d'amélioration de la qualité des produits et de la compétitivité.



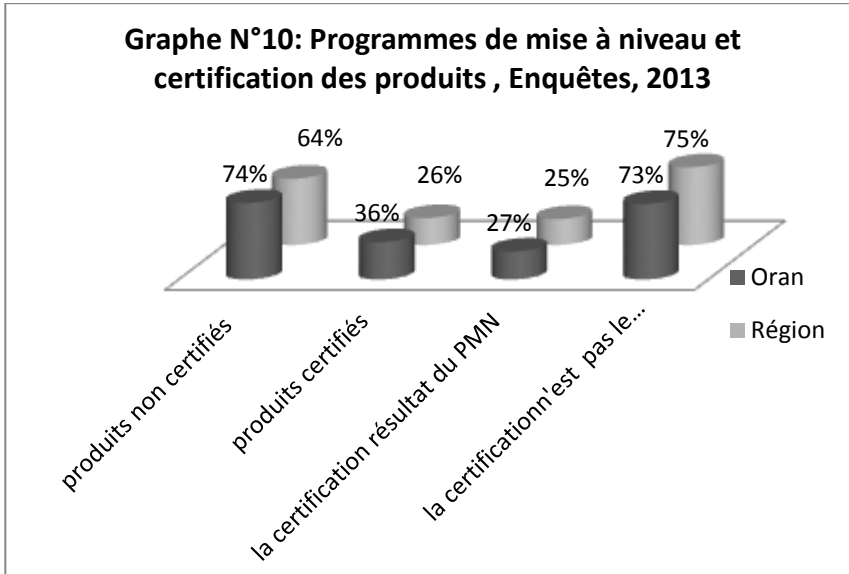
Au niveau régional les entreprises activant dans les branches de l'agro-alimentaire sont les principales bénéficiaires de ces programmes (16 sur 18) alors qu'à Oran les branches bénéficiaires sont plus diversifiées même si les ISMME représentent 25% du total (3 sur 12). Quant aux facteurs d'échec invoqués par les entreprises ayant suivi des programmes de mise à niveau, ils sont d'ordre technique et financier pour les entreprises oranaises et d'ordre organisationnel et de communication pour les entreprises de la région.

Dans cet ordre d'idée, une étude tentant d'évaluer l'impact des programmes d'appui mis en œuvre dans le cadre du MEDA sur le secteur privé des Pays tiers méditerranéens et commanditée par la commission européenne<sup>20</sup> relèvent les problèmes les plus récurrents à savoir le déficit de connaissances économiques et commerciales, accès réduit à l'information, capacité d'autofinancement insuffisante, besoin d'organisation, faiblesse de l'incitation et de la sensibilisation sur nécessité d'améliorer la productivité et la non coopération des banques en matière de financement des actions de mise à niveau. Il s'agit par conséquent d'entreprises nécessitant des programmes complets d'appui et d'assistance.

Revenons à notre enquête. Parmi les effets induits par les programmes de mise à niveau, nous avons relevé l'amélioration de la qualité des produits (graphique 9), ce qui nous amène à parler de la certification ISO des biens industriels produits par nos entreprises enquêtées. La certification des biens industriels produits par nos entreprises est plus faible dans les wilayas environnantes 26% contre 36% dans la wilaya d'Oran. Cette certification n'est le résultat d'un programme de mise à niveau que pour 1/3 des entreprises d'Oran et pour 1/4 des entreprises de la région, comme le montre le graphique 10 ci-dessous.

---

<sup>20</sup> UPCE (2007),



### Conclusion.

Il résulte de ce qui précède que notre enquête sur Oran conjugué à l'enquête comparative sur la région Ouest s'avère à la fois intéressante et instructive à plus d'un titre.

- ✓ Pour commencer, les résultats obtenus pour l'échantillon comparatif composé des 7 wilayas de l'Ouest, confirment globalement les résultats obtenus pour Oran en matière d'appréciation des effets de l'accord d'association signé avec l'UE de la part de nos entreprises industrielles de production.
- ✓ Par ailleurs, il ressort que la méconnaissance du contenu de l'accord d'association est bien réelle. Nos entreprises savent que l'Algérie a signé un accord d'association mais reconnaissent en ignorer le contenu et la portée. De cette ignorance découle à notre avis l'appréhension de l'ouverture commerciale de la part des  $\frac{3}{4}$  de nos chefs d'entreprise.
- ✓ Nous savons que le démantèlement tarifaire qui a débuté en septembre 2005 a touché en premier lieu les matières premières. Ces matières premières importées en grande quantité et

principalement de l'UE sont censés induire une baisse des coûts de production et améliorer pourquoi pas la production et la compétitivité. Ces effets bénéfiques ne transparaissent pas clairement dans les réponses des chefs d'entreprises enquêtées qui restent assez mitigés quant à l'impact du démantèlement tarifaire.

- ✓ La faible adhésion des entreprises aux différents programmes de mise à niveau est confirmée par les résultats de nos enquêtes. Ces programmes censés booster leur potentiel compétitif et les préparer à l'instauration de la zone de libre-échange à l'horizon 2020 n'ont concerné qu'un effectif restreint d'entreprises qui activent de surcroît dans des branches plutôt services, BTP qu'industrie<sup>21</sup>. Aussi, un travail de sensibilisation et de communication autour de ces programmes s'impose dans le but de promouvoir le processus de mise à niveau et de sensibiliser les entreprises sur sa nécessité afin de relever les défis liés à la mise en place de l'Accord de libre-échange avec l'Union européenne.
- ✓ Enfin ces programmes de mise à niveau doivent s'inscrire dans une approche globale intégrant toutes les composantes de l'économie nationale notamment l'administration dont les opérateurs se plaignent de sa lourdeur et de sa complexité à tous les niveaux. Cette lourdeur bureaucratique va jusqu'à décourager nos opérateurs et modérer leur ambitions à exporter et à pénétrer d'autres marchés malgré les efforts des pouvoirs publics pour diversifier nos exportations hors hydrocarbures qui restent marginales (à peine 2,18 milliards de \$ en 2012 soit 2,96% du volume global des exportations) et malgré les opportunités offertes théoriquement par l'accord d'association en matière de "facilitation" de l'accès aux produits industriels algériens aux marchés européens . Pourquoi nous compliquer la vie disaient-ils avec des procédures d'exportation complexes et longues alors que le marché local est demandeur.

---

<sup>21</sup> Le dernier programme de 2010-2014 d'un budget global de 4 milliards € sur 4 ans et qui cible 20.000 entreprises a concerné en 2012 dans la wilaya d'Oran que 39 entreprises (117 soumissions) dont seulement 11 sont des entreprises industrielles.

- ✓ La suppression du Ministère de la PME, puis son intégration au Ministère de l'Industrie, de le Pme et de la promotion de l'investissement et enfin son intégration implicite à la nouvelle appellation de ce Ministère dit du développement industriel et de la promotion de l'investissement, dernièrement Ministère de l'Industrie et des mines ne facilite pas les choses dans la mesure où une politique privilégiée de soutien et d'appui à la PME surtout industrielle doit être conduite et explicitée. Nous avons un taux de création d'entreprises bien au deçà de celui de nos voisins maghrébins. A peine 70 créations pour 100.000 Habitants. De surcroit ces créations se font à 80% dans les secteurs non productifs service et commerce.
- ✓ Nos entreprises ont soulevé par ailleurs, le problème des infrastructures d'accueil qui sont loin d'être à la hauteur en matière d'aménagement et d'équipement. La réhabilitation des zones industrielles existantes, l'implantation de nouvelles zones et l'aménagement de technopoles permettront sans aucun doute à l'entreprise de disposer d'une infrastructure d'accueil nécessaire à sa croissance et à compétitivité.
- ✓ Enfin, de cette thématique d'analyse d'impact des accords de libre change et des résultats de nos enquêtes, plusieurs aspects méritent d'être approfondis dont celui de la modélisation au moins en équilibre partiel à travers l'étude de l'impact de l'accord d'association sur un marché donné et surtout celui de la clarification de la question des règles d'origine qui limite tant l'accès des produits industriels algérien au marché européen théoriquement ouvert depuis 1976.
- ✓ Ces règles d'origine contenu dans le protocole 6 de l'accord (Plus de 200 pages) sont généralement non comprises par nos chefs d'entreprises et des méthodologies existent pour évaluer leur degré de restrictivité. Une recherche par rapport à cette question permettra sans aucun doute aux pouvoirs publics de demander la révision de ces règles d'origine pour qu'elles ne soient pas un frein supplémentaire aux ambitions d'exportation de nos entreprises.
- ✓ Enfin, l'industrie algérienne étant actuellement en pleine restructuration n'a pas bénéficié d'une entrée significative

d'investissements directs étrangers dans le secteur productif, alors que l'une des conditions de réussite de l'accord de libre-échange et par ailleurs l'un de ses effets attendus est l'afflux d'IDE. Aussi, la politique commerciale de l'Algérie doit s'appuyer sur le développement de nouveaux secteurs porteurs d'une offre à l'exportation hors hydrocarbures.

### **Références Bibliographiques**

**Achy L., (2003).** «Quel potentiel compétitif pour les Industries Textile Habillement au Maroc : Simulation d'impact à l'aide d'un modèle d'équilibre partiel ». Conférence Femise, décembre, Marseille

**Bouhaja H., (2013).** «L'accord de libre-échange Maroc-UE : quels enjeux pour l'économie marocaine ?» américaine school of leadership, Maroc.

**Boumghar M.Y., (2005).** «Impact de l'Accord d'association EU Algérie : une première mesure». *Les cahiers du CREAD n°72*.

**Chater M. & Hamdouch B., (2001).** «Impact des accords de libre-échange Euro-Méditerranéens Cas du Maroc ». Programme de recherche de FEMISE.

**Caupin V., (2005).** «Libre-Échange Euro-Méditerranéen : Premier Bilan au Maroc et en Tunisie». AFD.

**Deardorff A.V., (1999).** «Economic implications of Europe – Maghreb trade agreements». RSIE, WP N° 442, University of Michigan.

**Direction générale des politiques externes de l'UE (2014).** «L'intégration régionale en Méditerranée : impact et limites des politiques communautaires et bilatérales». Parlement européen Avril.

**FMI, (2006).** «Algérie : questions choisies, l'accord d'association de l'Algérie avec l'UE, conséquences et défis». Rapport N°06/101, Mars.

**Dessus S. & Suwa-Eisenmann A., (1998).** «Trade integration with Europe, export diversification and economic growth». Document technique N° 135, OCDE.

**Gasiorek M., (2004).** «Les effets des Accords d'Association sur l'industrie des Pays Partenaires Méditerranéens». Projet Femise n° FEM21-21.

**Hugon Ph., (2004).** «Les quatre théories pour une mondialisation». *Numéro hors-série, Revue Alternatives.*

**Krugman P., (2009).** «International Economics: Theory and Policy», Ed broche, Paris.

**Lorca A. & Vicens J., (2004).** «Les effets de la libéralisation agricole sur les économies des pays partenaires méditerranéens ». Recherche Fémise 21-06.

**Mihoub-Ait Habouche O., (2005).** «Sur les effets d'une zone de libre-échange Union européenne - Pays tiers méditerranéens: Quel impact?» Rapport de recherche CMEP 638 MDU 04.

**Rainelli M., (2005).** «Les théories du commerce international». Documentation française N° 325, 28-38

**Regnaut H., (1997).** «Le libre-échange industriel fonde-t-il un projet euro-méditerranéen cohérent ?». Méditerranée, volume 87, pp : 13-20

**Siroën J.M., (2004).** «La régionalisation de l'économie mondiale ». Edition la découverte, Paris,

**UPCE, (2006).** «Etude d'impact de la déclaration de Barcelone sur le secteur privé». Rapport DAIF, conseil européen.

**Viner J., (1950),** «The customs union issue ». Carnegie, Fondation for international peace



**L'INSERTION DANS LE GLOBAL  
DES ECONOMIES LOCALES ET SES RETOMBEES  
TERRITORIALES : LE CAS DE LA VALLEE  
DE L'ARVE EN HAUTE-SAVOIE**

Améziane **FERGUENE\***

**Résumé :**

L'objet de cet article est d'aborder la question de l'articulation entre globalisation et territorialisation sur la base d'un cas concret, celui de la Vallée de l'Arve en Haute-Savoie, entre Genève et le Mont Blanc (appelée également « Technic-Vallée »). Il s'agit d'un SPL (système productif local) structuré autour du décolletage, activité dérivée de l'horlogerie et qui consiste en l'usinage de diverses pièces métalliques (par tournage, fraisage, perçage...) destinées à différents secteurs industriels, en particulier l'industrie automobile. La Vallée de l'Arve constitue, en effet, un bon exemple d'économie locale ouverte sur l'international, avec les contraintes que cette ouverture impose, mais aussi les opportunités qu'elle offre sur plusieurs plans. Dans ce cadre, la question centrale que l'on se pose est double : quelles sont les formes concrètes que prend l'ouverture sur le global de ce SPL et quelles sont les retombées de cette ouverture sur le territoire considéré ?

**Mots-clés :** Technic-Vallée, SPL (système productif local), Décolletage, PME, Ancrage territorial, Ouverture internationale, Retombées territoriales.

**Code Jel :** F43, L69, O19, R11.

---

\* Socio-économiste du développement, Univ. Grenoble Alpes, Faculté d'Economie de Grenoble, PACTE, F-38100, CNRS, PACTE, F-38041 Courriel: [ameziane.ferguene@upmf-grenoble.fr](mailto:ameziane.ferguene@upmf-grenoble.fr) Téléphone : +33 438 49 84 57 (33 476 82 57 37)

## Introduction

Le renouvellement de la problématique du développement à partir des notions de « clusters » et de « Systèmes Productifs locaux » (SPL) met l'accent à juste titre sur les dimensions endogène et territoriale des processus économiques en cause. Ce faisant, il traduit essentiellement deux choses (G. Garofoli, 1996 ; DATAR, 2001 ; DATAR, 2002) : d'une part, l'idée d'une valorisation maximale des ressources disponibles localement et, d'autre part, celle d'une territorialisation des dynamiques économiques considérées. L'un et l'autre de ces aspects témoignent à la fois d'une forte inscription spatiale des nouvelles pratiques de développement et d'une certaine autonomie des processus productifs que ces pratiques recouvrent.

Cette analyse, qui ne manque pas de pertinence, ne doit cependant pas induire en erreur. Economie locale et utilisation prioritaire des ressources territoriales ne signifient pas développement en autarcie ou en vase clos. Si la nouvelle problématique est bien celle d'un "développement territorial" (au sens de J. Friedmann et C. Weaver, 1979), c'est à dire d'un "développement par le bas" (W. B. Stöhr, 1981, 1984), il ne s'ensuit pas que les espaces locaux concernés soient coupés de l'extérieur ou en déconnexion avec lui. Au contraire, comme l'explique G. Garofoli (1994), le développement endogène, *« n'est pas un processus de fermeture vis-à-vis de l'extérieur ; (...), il signifie : la capacité de transformation du système économique et social ; la capacité de réaction aux défis externes ; la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local pour favoriser les caractéristiques déjà citées »*.

Dans le prolongement de cette analyse, on peut même défendre la proposition que dans le contexte actuel de globalisation, les économies locales les plus dynamiques sont celles qui combinent au mieux l'ancrage territorial des activités et des acteurs et leur ouverture externe, y compris sur l'environnement international. Dans cette perspective, mondialisation et territorialisation, loin d'être antinomiques, vont de pair (A. Ferguène, C. Courlet, 2003). Et les territoires sur lesquels global et local sont judicieusement articulés connaissent les plus forts rythmes de développement (A. Ferguène, A. Hsaïni, 1998).

C'est l'objet de cet article que d'analyser cette articulation global/local sur un cas concret : la Vallée de l'Arve en Haute-Savoie,

entre Genève et le Mont Blanc (appelée également Technic-Vallée). Ce SPL structuré autour du décolletage (activité dérivée de l'horlogerie et qui consiste en l'usinage de diverses pièces métalliques par tournage, fraisage, perçage...) constitue, en effet, un bon exemple d'économie locale ouverte sur l'international, avec les contraintes que cette ouverture impose, mais aussi les opportunités qu'elle offre sur plusieurs plans. Dans ce cadre, la question que l'on se pose ici est double : quelles sont les formes concrètes que prend l'ouverture sur le global de ce SPL et quelles sont les retombées de cette ouverture sur le territoire considéré ? Pour traiter correctement cette question, nous envisageons un plan en deux parties :

**La première partie** sera consacrée à la présentation du SPL du décolletage de la Technic-Vallée. Tout en insistant sur l'enracinement territorial des activités et des acteurs qui composent ce système, cette présentation apportera des éclairages sur l'ouverture internationale de celui-ci et les formes principales qu'elle prend : la forme traditionnelle de l'exportation des produits bien sûr, mais aussi celles de l'investissement des acteurs locaux à l'étranger, de l'implantation sur le site d'acteurs économiques non français (voire non européens), des partenariats internationaux, etc.

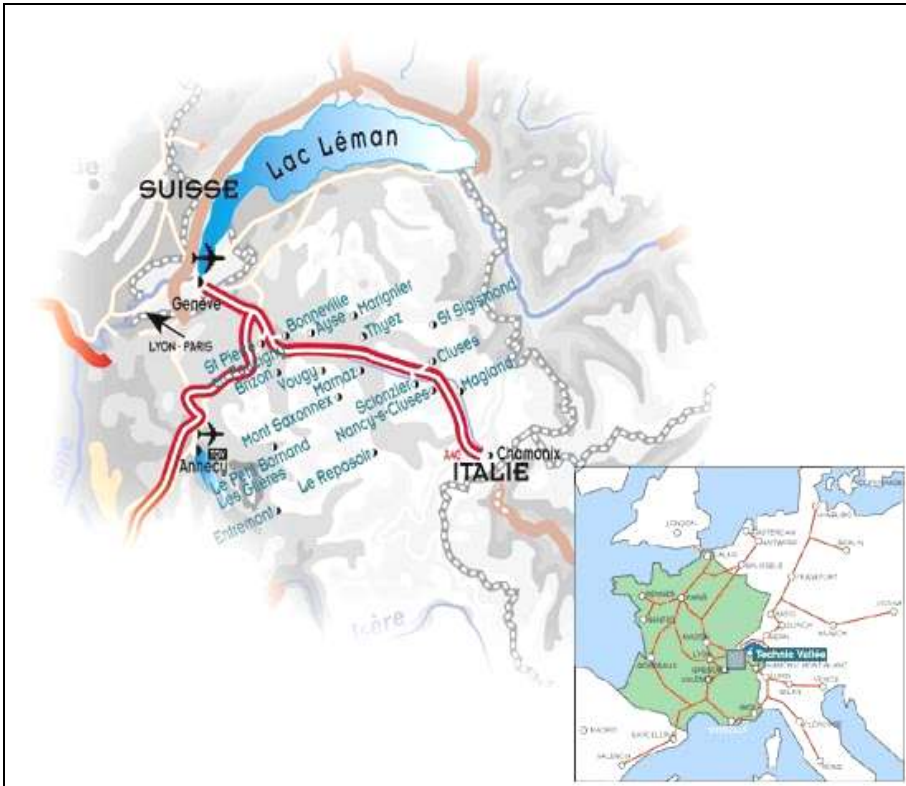
**Une deuxième partie**, portant sur les facteurs de dynamisme et sur les difficultés présentes du système économique local de la Vallée de l'Arve, analysera les retombées, sur la dynamique territoriale, de cette ouverture sur le global. Cette analyse vise à montrer que la globalisation est, pour les acteurs locaux, à la fois source de contraintes et de difficultés, mais aussi facteur de dynamisme et de vitalité dans la mesure où elle stimule l'innovation et la recherche d'une plus grande compétitivité/qualité.

## **I°/ Le SPL du décolletage de la Vallée de l'Arve : un système productif local ouvert sur le global**

### **I.1. Présentation de la « Technic-Vallée »**

#### **1.1.1. Situation géographique**

La Vallée de l'Arve est géographiquement située au Sud-Est de la France, dans le département de la Haute-Savoie. S'étendant sur une longueur de 40 Kms environ aux frontières suisse et italienne, la Vallée relie la ville de Genève au Massif du Mont-Blanc.



### 1.1.2. L'activité principale : définition du décolletage

L'activité principale de la Vallée de l'Arve est le décolletage, qui se définit comme *"l'usinage de pièces métalliques par enlèvement de copeaux, principalement sur tours automatiques"*. On peut dire aussi que le décolletage *"est la fabrication en plus ou moins grandes séries de pièces mécaniques diverses, exécutés selon des plans ou des modèles. Ces pièces sont de petites dimensions et demandent une très grande précision pour leur mise au point et leur fabrication"*.

### 1.1.3. La vallée de l'Arve : un système productif localisé

La concentration industrielle sur la Vallée de l'Arve revêt un caractère exceptionnel. Huit cents (800) entreprises industrielles se concentrent sur un territoire d'une quarantaine de Kms le long de l'Arve, avec Cluses comme centre principal. Elles emploient 18.000 personnes sur un bassin d'emplois qui en compte approximativement

39.000 au total. Sur ces 18.000, 62% (soit 11.160) travaillent dans le décolletage. Cette économie locale se caractérise aussi par la structure particulière du tissu d'entreprises qui la constituent : ces entreprises sont majoritairement de taille réduite et en nombre élevé.

Le développement industriel de la Vallée de l'Arve s'est fait au départ sur la base de l'horlogerie ; mais dans un deuxième temps, le processus a évolué et a connu une sorte de bifurcation industrielle, l'économie de la région se restructurant (progressivement) autour de l'activité du décolletage.

Ce développement ne s'est pas fait d'une manière instantanée mais plutôt sur une longue période qui va du début du 18<sup>ème</sup> siècle (de 1720 exactement, année de l'introduction de l'horlogerie dans la Vallée) à la Première Guerre mondiale (période d'affirmation du décolletage comme activité principale). Pendant cette période, la Vallée de l'Arve s'est dotée d'un système productif local cohérent, qui est aujourd'hui source de nombreuses externalités positives pour les acteurs économiques de ce territoire, externalités engendrées par une division du travail entre les entreprises, une solidarité communautaire autour du métier et un environnement institutionnel favorable.

#### **1.1.4. La vallée de l'Arve : un SPL du type « district industriel marshallien »**

Comme cela vient d'être noté, le système socio-économique de la Vallée de l'Arve s'est structuré, pendant toute une phase initiale, autour de l'activité de l'horlogerie puis, dans un deuxième temps, il s'est consolidé et pleinement affirmé avec le décolletage. Ce genre de dynamique industrielle locale a été souvent appréhendée par les spécialistes du développement territorial à l'aide de la notion de « district industriel » théorisée par A. Marshall (1906 ; 1934), reprise et enrichie par G. Becattini (1989 ; 1990 ; 1991). Et effectivement, la Vallée de l'Arve se caractérise par le regroupement, sur un territoire restreint, d'un grand nombre d'entreprises proches d'un point de vue sectoriel, exerçant des activités industrielles et de services complémentaires, et nouant entre elles des relations intenses et réciproquement bénéfiques, ces relations pouvant être marchandes ou non marchandes, formelles ou informelles...

### **1.1.5. La Vallée de l'Arve : un peu d'Histoire**

Cette forte concentration industrielle sur le territoire de la Vallée de l'Arve s'explique, pour une partie, par la géographie et, pour une autre partie (sans doute plus importante), par l'histoire de la région. En effet, d'une part, cette région est faiblement dotée en ressources naturelles, agricoles notamment. Cette faible dotation a incité les populations paysannes de l'époque à mettre en place, dès le début du 18<sup>ème</sup> siècle, des activités économiques complémentaires pour éviter l'exode vers les grandes villes. D'autre part, sur le plan historique, toute une série d'événements, intervenus à différentes périodes, ont favorisé l'émergence puis l'affirmation d'un système économique local centré sur le décolletage (P. Guichonnet, 1961 ; C. Gide, J.-P. Houssel 1992).

**En 1720, Claude Ballaloud**, un enfant du pays, après un séjour à Nuremberg où il s'est perfectionné dans l'art de l'horlogerie, s'est donné une mission qui a changé le destin économique de la Vallée : lancer l'activité horlogère dans sa région d'origine. Pour disposer de la main-d'oeuvre nécessaire à la nouvelle activité qu'il venait d'introduire, il n'a pas hésité à former des paysans de la région, lesquels à leur tour -et parfois à leur insu- ont diffusé dans leur entourage leurs nouveaux savoir-faire. Ainsi, en l'espace d'une vingtaine d'années, des entreprises d'horlogerie et de mécanique de précision, fondées par des paysans convertis en artisans, essaimèrent dans toute la Vallée et une partie de la Haute-Savoie.

**En 1848**, le docteur **Firmin Guy** édifia à Cluses l'Ecole Royale d'Horlogerie (appelée ensuite Ecole Nationale de l'Horlogerie et qui fonctionne encore aujourd'hui avec le statut de lycée technique). La mission de cette institution était, à l'époque, de former les techniciens indispensables à la construction d'une industrie moderne. Aujourd'hui, les formations qu'elle assure ont pour principal objectif d'assurer une meilleure qualité des produits, seul moyen de relever les défis imposés par une concurrence internationale croissante dans un monde de plus en plus globalisée.

**En 1873**, une innovation importante eut lieu qui constitue une étape majeure, un tournant même disent certains, dans l'évolution

économique et industrielle de la Vallée de L'Arve: la mise au point, au sein de l'atelier de **César Vuarchex** -un entrepreneur particulièrement audacieux et doué- du tour à décolleter, un équipement qui permet de tourner (c'est à dire d'usiner) les pièces d'horlogerie. C'est dans cette invention que toute l'activité du décolletage sur le territoire de la Haute-Savoie (et plus généralement en France) trouve son origine.

Pendant le siècle et demi séparant la première date (1720) et la troisième (1873), l'horlogerie savoyarde a travaillé essentiellement pour les firmes de Genève en leur fournissant les pièces d'engrenage et les ébauches. Elle est à cette époque l'activité dominante dans la Vallée. Petit à petit cependant, des entreprises spécialisées dans le décolletage voient le jour, si bien que les deux activités (horlogerie et décolletage) vont coexister pendant une période assez longue : en 1907, par exemple, sur 3000 ouvriers occupés dans la Vallée, 500 étaient des décolleteurs.

La Première Guerre mondiale, par les énormes commandes de matériels militaires qu'elle a engendrées, va être une source d'impulsion pour le décolletage. Des fabrications nouvelles et fortement rémunératrices connaissent un essor remarquable : munitions, fusées d'obus, pièces destinées aux appareils de précision, pièces de compteurs, minuteriers, mécanismes détonateurs.... A la fin de cette Première Guerre, le décolletage supplante l'horlogerie dans la structure économique de la Vallée, même si cette dernière activité reste importante (P. Guichonnet, 1961).

Entre les deux guerres et, surtout, après la Seconde Guerre mondiale, la production se développe tout en se diversifiant dans de nombreuses directions : l'automobile, l'aéronautique et l'aérospatiale, la construction électrique et électronique, l'appareillage de mesure et de contrôle (gaz, eau, électricité), la téléphonie, la télégraphie, le matériel chirurgical, le machinisme agricole, etc., constituent ses nombreux débouchés. En termes quantitatifs ou statistiques, on peut avoir une idée approximative de l'ampleur de ce processus d'extension et de diversification de l'activité en précisant que le nombre de décolleteurs dans la Vallée de l'Arve, qui était donc de 500 environ en 1907, est évalué à 7000 en 1970, soit une évolution, en

indices (base 100 en 1907), de 1400% sur la période (F. Langdorf, 1991 ; C. Gide, J.-P. Houssel 1992 ; A. Frionnet-Mazza, 1996).

### 1.1.6. La Technic-Vallée aujourd'hui

Cette longue évolution historique que nous venons de retracer succinctement a donné naissance à un SPL qui fonctionne à l'heure actuelle de façon globalement efficace, à la fois d'un point de vue économique et d'un point de vue social. Pour étayer cette affirmation, quelques chiffres sur les entreprises de décolletage évoluant sur le territoire de la Technic-Vallée, et le nombre de salariés qu'elles emploient, suffiront. En 2003/2004, la situation sur ce plan se présente ainsi :

#### 1/ Nombre d'entreprises et leur taille

Nombre total d'entreprises en France : 905	Nombre d'entreprises dans la Vallée de l'Arve : 600 (65% des entreprises françaises)
<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt; 10 sal., 473 entrep.,</li><li>• soit 52,26%</li><li>• de 10 à 19 sal., 188 entrep.</li><li>• soit 20,77%</li><li>• &gt; 20 sal., 244 entrep.,</li><li>• soit 26,96%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt; 10 sal., 309 entrep.,</li><li>• soit 51,5% ;</li><li>• de 10 à 19 sal., 127 entrep.,</li><li>• soit 21,16% ;</li><li>• &gt; 20 sal., 164 entrep.,</li><li>• soit 27,33% .</li></ul>

#### 2/ Nombre d'emplois directs

Effectif du secteur à l'échelle nationale : Environ 19.100 salariés	Effectif du secteur dans la Vallée de l'Arve : Environ 11.100 salariés, soit environ 58% de l'effectif total du décolletage en France.
--	---

*Source : C.T.DEC (Centre Technique du DEColletage)*



On notera par ailleurs les éléments suivants :

- 1- La France est le leader mondial dans le décolletage. Le chiffre d'affaires total annuel des entreprises françaises du secteur dépasse les 2 milliards d'euros (1,6 milliard pour les entreprises de la Vallée de l'Arve). La part des exportations directes dans ce chiffre d'affaires est de 28 %. *La Vallée de l'Arve est encore plus dynamique à l'international, puisque cette même part des exportations dans le chiffre d'affaires total du territoire est d'environ 33% (ce qui correspond à 27% de la production totale qui est écoulée sur les marchés de 22 pays étrangers).*
- 2- Au niveau de la Vallée de l'Arve comme de la France en général, les principaux débouchés de l'industrie du décolletage sont les secteurs suivants : l'automobile, l'aéronautique et l'aérospatial, le médical, l'électronique et l'électroménager, la connectique, le machinisme agricole, le bâtiment et les travaux publics, l'armement et l'industrie électrique et nucléaire. *Le secteur de l'automobile représente, à lui seul, 60% environ des débouchés du décolletage de la Technic-Vallée.*

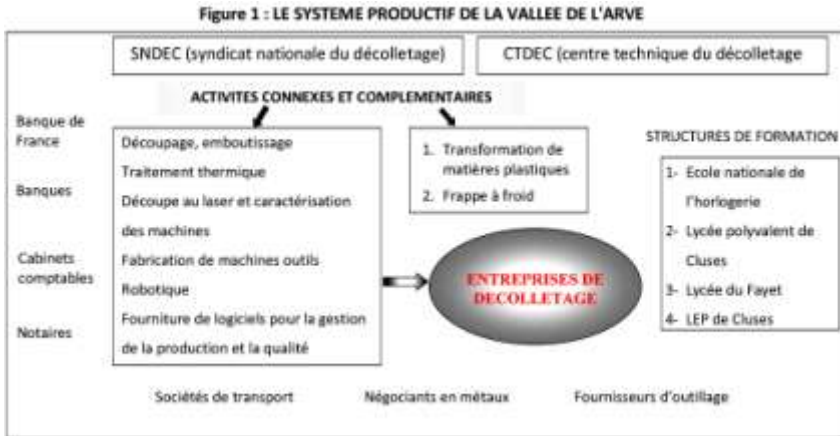
A quoi tiennent ces performances socio-économiques globalement satisfaisantes du SPL de la Vallée de l'Arve ? Elles tiennent assurément, pour une part, au fonctionnement efficace de son appareil technico-économique de production (formé dans son cœur d'entreprises de décolletage autour desquelles gravite une constellation d'activités connexes). Mais, comme partout ailleurs dans les « régions qui gagnent » (G. Benko, A. Lipietz, 1992), elles (ces performances) sont imputables aussi, pour une autre part, à tout un environnement institutionnel et de services favorables aux entreprises constitutives du tissu productif local.

De fait, il existe aujourd'hui dans la Vallée de l'Arve toute une panoplie de services matériels, techniques, financiers, de formation, etc., qui contribuent fortement à la vitalité de l'économie locale. Parmi ces activités de fournitures de biens et de services, celles qui suivent méritent une mention spéciale. Ce sont :

- L'activité d'encadrement et de représentation de la profession avec le Syndicat National du Décolletage;
- L'activité de soutien technique avec le CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques) et le CTDEC (Centre Technique du DEColletage): assistance technique aux entreprises, études et recherches sur les matériaux, etc. ;
- L'activité de conseils divers : comptabilité, assurance, assistance juridique... ;
- L'activité de crédit : Banque Populaire des Alpes, présence d'une antenne de la Banque de France à Cluses ;
- L'activité d'intermédiation commerciale : négociants en métaux qui, par leurs exigences en termes de standards de production, sont de véritables diffuseurs des normes de qualité sur le territoire;
- L'activité de formation professionnelle : rôle du CTDEC, des lycées techniques, notamment de l'ancienne Ecole Nationale de l'Horlogerie de Cluses ;
- L'activité de transport, avec des sociétés justifiant d'un matériel adapté au domaine du décolletage ;
- L'activité de fourniture d'équipements : présence, sur le territoire de la vallée, de fabricants et de vendeurs de machines et d'outillages divers.

Voici schématiquement comment se présente l'ensemble de ce système (figure 1) :

**Figure 1 : LE SYSTEME PRODUCTIF DE LA VALLEE DE L'ARVE**



Source : CETIM/CTDEC (Centre Technique des Industries Mécaniques/Centre Technique du DEColletage), Cluses, Haute Savoie

Au total donc, comme on peut le voir sur la figure 1 ci-dessus, l'ensemble du système local se présente, aujourd'hui, sous la forme d'un appareil de production complexe, inséré dans tout un environnement institutionnel et socio-économique stimulant, avec comme résultat une dynamique de développement fortement ancrée dans le territoire de la Vallée et fondée pour une large part sur des ressources endogènes. Toutefois, on l'a dit, le processus de mondialisation aidant, cet enracinement territorial n'exclut pas une réelle ouverture sur le milieu externe, non seulement sur les plans national et européen, mais aussi sur le plan international.

## **I.2. L'ouverture internationale de la Technic-vallée : les principales formes**

Contrairement à une idée courante, l'analyse de l'ouverture internationale des SPL ne se ramène pas à la seule problématique de l'exportation des produits locaux, ni même à celle de l'insertion des entreprises locales dans le commerce international. Sans doute, la part de la production locale écoulee sur les marchés étrangers reste-t-elle un bon indicateur du degré d'internationalisation des SPL ; ce qui, dit

autrement, signifie que l'exportation demeure une dimension importante de l'articulation entre le local et le global dans les systèmes économiques territoriaux.

Toutefois, au-delà de cette première forme d'ouverture internationale, d'autres formes d'internationalisation interviennent, qui jouent un rôle plus ou moins crucial selon les types d'économies locales et les modes d'organisation territoriale en présence (C. Beauviala-Ripert et N. Rousier, 1994, 1996). Sans chercher à être exhaustif, nous pouvons mentionner au nombre de ces autres formes d'ouverture sur le global :

- L'implantation des capitaux étrangers dans l'économie locale ;
- Les investissements de toutes sortes réalisés à l'étranger par les entreprises locales ;
- L'implication des acteurs locaux dans divers réseaux constitués avec des partenaires internationaux, réseaux qui favorisent des échanges d'informations, des transferts croisés d'expériences, des apprentissages industriels et technologiques mutuellement bénéfiques, etc.

A cet égard, il ne faut pas sous-estimer l'impact que peut avoir (en termes d'insertion dans le global des économies territoriales) la participation régulière des opérateurs économiques locaux à des rencontres internationales à caractère professionnel : expositions et foires internationales, stages de perfectionnement, séminaires de formation, colloques, forums de toutes natures, etc. Toutes ces manifestations sont, en effet, des lieux de confrontation d'idées, de méthodes et de produits, ainsi que des moments d'échanges d'informations. Elles ont, par conséquent, des retombées non négligeables sur le plan de la diffusion, au sein des économies locales, des normes de production, de management... qui ont fait la preuve de leur efficacité sur le plan international.

S'agissant du cas précis la Technic-Vallée, le contexte territorial – comme on l'a déjà noté- est celui d'un district industriel au sens classique. Il s'agit d'une variante de SPL qui recouvre une configuration d'entreprises spécialisées et regroupées géographiquement autour d'une activité ou de plusieurs activités complémentaires, de nature industrielle et/ou tertiaire. Les entreprises

ainsi agglomérées sont le plus souvent des PME, mais il n'est pas rare que des grands groupes y soient aussi impliqués. Pour cette raison, le degré d'ouverture internationale de ce type de SPL peut être particulièrement élevé. Cette ouverture, tout en empruntant évidemment le canal traditionnel de l'exportation, prend également d'autres formes : l'importation (de biens, de services, de technologies, de nouveaux procédés...) bien sûr, mais aussi (et surtout ?) les investissements directs internationaux croisés. En effet, si l'identification des acteurs à un territoire reste une dimension importante des districts industriels classiques, cela n'empêche ni les implantations productives à l'étranger, ni les prises de participation internationales dans les entreprises locales. Ce sont ces formes variées d'internationalisation que l'on va observer concrètement sur le territoire de la Vallée de l'Arve.

### **1.2.1. L'exportation d'une partie non négligeable de la production locale**

Avec approximativement 28% du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, le décolletage est l'une des activités industrielles les plus exportatrices en France. Les entreprises de la Vallée de l'Arve apportent une contribution importante à cette présence dynamique sur les marchés étrangers puisque, représentant approximativement 2/3 du potentiel français du décolletage, elles réalisent, pour leur part, globalement 33% de leur Chiffre d'affaires à l'exportation (ce qui correspond, on l'a vu, à 27% de leur production qui est écoulée sur les marchés étrangers).

Qui plus est, les exportations des décolleteurs de la Technic-Vallée ont connu une progression assez régulière au cours de la dernière période alors qu'elles ont tendance à se tasser ailleurs : +7,5% entre 2002 et 2003 ; +4% entre 2003 et 2004 (Banque de France, 2004, p.12). Les principales zones de destination de ces exportations sont naturellement l'Union européenne (Allemagne, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Italie, etc.), mais aussi l'Amérique du Nord (Etats-Unis plus particulièrement), ainsi que les pays dynamiques du Sud/Est asiatique (Chine, Corée, ...).

Toutes ces données sont certes significatives. Toutefois, dans le contexte actuel de globalisation économique et de concurrence internationale de plus en plus intense, exporter vers les marchés

confirmés ne suffit plus ; encore faut-il en permanence ouvrir de nouveaux débouchés. Deux voies sont empruntées par les entreprises de la Technic-Vallée à cet effet. D'une part, par l'innovation de produits et la mise au point de nouvelles méthodes de fabrication, elles s'efforcent de conquérir, à partir de leurs localisations actuelles dans la Vallée, de nouveaux marchés d'exportation. Et, d'autre part, en réponse aux exigences de plus en plus fortes des donneurs d'ordres sur le triple plan des coûts, des délais et de la qualité, les entreprises sous-traitantes de la Vallée de l'Arve s'engagent de plus en plus dans la voie de la délocalisation d'une partie de leurs activités pour suivre justement leurs donneurs d'ordres dans leur stratégie d'internationalisation et, ainsi, préserver les bénéfices ou les avantages de la proximité géographique avec eux.

### **1.2.2. Délocalisations et implantations à l'étranger des entreprises locales**

Une des questions cruciales qui se posent depuis une quinzaine d'années aux entreprises du décolletage de la Vallée de l'Arve, comme à d'autres industriels qui font de la sous-traitance, est de savoir comment faire face aux défis de la concurrence imposés par les pays émergents à bas coûts de production et qui, à l'instar de certains pays d'Europe centrale et orientale (PECO), possèdent une réelle culture dans le domaine de la mécanique et les compétences techniques nécessaires pour fabriquer des pièces de décolletage de bonne qualité.

La réponse à cette question, qui n'est ni simple ni évidente, plusieurs entreprises de la Vallée l'ont cherchée -et pour certaines trouvée- dans un réexamen du positionnement de leurs activités de production en France et à l'étranger. A l'usage, il s'avère en effet que les décolleteurs sous-traitants des grands groupes (automobiles notamment) sont en meilleure position pour conserver (et pour accroître) leurs parts sur les marchés étrangers où sont installés leurs donneurs d'ordres (en particulier dans les pays émergents : PECO, Brésil, Chine, Turquie, etc.), lorsqu'ils y sont industriellement implantés. D'où la multiplication des opérations de délocalisations à l'étranger au cours des dix dernières années, encouragées par les donneurs d'ordres qui cherchent à créer, autour de leurs usines installées dans ces pays, des clusters ou pôles industriels pour tirer

profit pleinement des effets du regroupement géographique et de la proximité.

Voici quelques exemples de ces implantations d'activités productives à l'étranger.

1°/ **Autocam Bouverat Industrie**, une entreprise de décolletage du groupe Autocam France localisée à Marnaz, a délocalisé une partie de son activité en 2003 à Shenzhen (Chine) et en 2005 en Pologne, à proximité de la frontière allemande, cela pour relever le défi de la concurrence asiatique, particulièrement agressive par les prix. Précision : cette entreprise réalise plus de 60% de son chiffre d'affaires à l'exportation.

2°/ **Bontaz Centre**, une entreprise de décolletage de Marnaz, inconnue ou presque dans les années 70, est implantée à Prague (République Tchèque) depuis 1994, ainsi qu'à Sao-Paulo (Brésil) et Shanghai (Chine) depuis 1999. Précision : les exportations de cette entreprise représentent 50% de son chiffre d'affaires.

3°/ **FCMP Industries**, décolleteur localisé à Marignier, spécialisé dans le soudage, la fonderie sous pression et l'injection plastique, a inauguré en 2005 à Izmir (Turquie) un projet de joint-venture avec la société turque Kartal. Grâce à cette entreprise mixte, FCMP Industries et son partenaire turc espèrent gagner la confiance des constructeurs automobiles européens installés en Turquie. Précision : Un peu plus de 50% du chiffre d'affaires de FCMP Industries est réalisé à l'exportation.

4°/ **Cotterlaz Jean**, entreprise de Marnaz qui n'est pas classée dans le décolletage stricto sensu, mais dans le découpage-emboutissage, et dont 70% des marchés sont la téléphonie mobile et la connectique (prises et contacts permettant à une information électrique de passer dans des circuits informatiques et électroniques), a installé en 2002 une filiale d'électronique et de télécoms en Chine (à Shenzhen, exactement), et une autre filiale, en 2004, à Presov en Slovaquie pour se rapprocher de ses clients, équipementiers et constructeurs automobiles, installés en Europe de l'Est. Précision : le chiffre d'affaires à l'exportation est d'environ 30% de son chiffre d'affaires total.

5°/ **EMT 74**, autre entreprise de découpage-emboutissage de Scionzier, qui travaille à 80% pour l'industrie automobile et 20% pour la construction électrique, s'est implantée en 2005 à Hangzhou (en chine) où elle a lancé la fabrication de composants de véhicules Diesel pour le marché automobile local. Parallèlement, l'entreprise a renforcé sa présence en Hongrie avec un nouveau site de production à Gyor (près de la frontière slovaque) et en Turquie avec une nouvelle usine à Gebzé qui a remplacé celle d'Istanbul. Tous ces investissements à l'étranger, selon le P-DG (Eric Moleux), « sont dictés par la nécessité d'accompagner nos clients de l'automobile ». Précision : les exportations de EM Technologies représentent environ 50% de son chiffre d'affaires.

On pourrait assurément allonger la liste des entreprises de la Vallée de l'Arve qui, pour des raisons de coûts de production ou de délais de livraison (maintien de la proximité géographique avec leurs principaux clients), ont effectué des implantations productives à l'étranger au cours des dernières années. Ceci n'aurait cependant pas beaucoup d'intérêt, les exemples ci-dessus étant suffisants pour illustrer le phénomène d'internationalisation de l'économie locale par la voie des délocalisations vers d'autres pays. Reste que l'ouverture internationale de la Technic-Vallée emprunte également le canal inverse de l'accueil sur le territoire local des investissements directs étrangers, qui prennent souvent la forme (discutable, comme on le verra) d'acquisitions d'entreprises locales par des capitaux internationaux.

### **1.2.3. Investissements directs étrangers : l'acquisition d'entreprises locales par des groupes internationaux.**

En raison de ses effets sur le territoire (pertes d'emplois, de ressources fiscales et sociales...), la délocalisation partielle des activités de production des entreprises locales est une dimension très controversée de l'internationalisation de la Technic-Vallée. Mais parce qu'elle recouvre la question sensible de la dépendance de l'économie locale et de sa soumission (éventuelle) aux logiques financières des investisseurs internationaux, l'acquisition des entreprises locales par des groupes étrangers constitue une dimension encore plus controversée.



Pour aborder correctement l'analyse de cette dernière dimension de l'internationalisation, quelques éclairages sur ce que l'on appelle le **degré de dépendance** des entreprises du département de la Haute-Savoie et de la région Rhône-Alpes (auxquels appartient administrativement la Vallée de l'Arve) sont nécessaires.

Selon la base de données de la CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie) de Rhône-Alpes, 900 entreprises de la région Rhône-Alpes de plus de 50 salariés (et employant 168.000 personnes) étaient en 2003 sous contrôle de capitaux étrangers (autrement dit, leur capital était détenu à 30% au moins par des investisseurs étrangers, en grande majorité européens et états-uniens). Sur ces 900 entreprises, 97 se trouvent dans département de la Haute-Savoie.

Par ailleurs, selon R. Bonazzi (2004), **dans le domaine industriel**, sur les 50 entreprises de plus de 200 salariés installées aujourd'hui sur le territoire de la Haute-Savoie, la moitié est contrôlée par des capitaux étrangers (contre seulement 11% en 1980).

S'agissant **du domaine de la sous-traitance** (dans lequel s'inscrivent la plupart des entreprises du décolletage de la Vallée de l'Arve), selon des données établies il y a une dizaine d'années par l'OSST (Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance), en 2003/2004 :

- 27,2% des entreprises du département de la Haute-Savoie de plus de 50 salariés dépendent de capitaux étrangers (cette proportion pour la même période est de 22,7% au niveau de la région Rhône-Alpes) ;
- 9% des 220 entreprises de plus de 20 salariés que compte la Haute Savoie sont détenues par des capitaux étrangers. Comme ces 9% sont généralement parmi les plus grandes entreprises, elles représentent ensemble un peu plus de 1/3 du poids économique du secteur de la sous-traitance en Haute-Savoie.

Quelle est l'ampleur de ce processus de pénétration du capital étranger dans le cas précis du décolletage dans la Technic-Vallée ? Le territoire de la Vallée de l'Arve est resté pendant un temps relativement épargné par ce phénomène de contrôle des entreprises

locales par les groupes internationaux en quête de croissance externe. Toutefois, suite aux difficultés à mobiliser les capitaux nécessaires aux investissements de modernisation des équipements et d'extension de l'activité, les digues ont cédé au cours des dix dernières années, de sorte que sur les 25 grosses entreprises que compte la Vallée, 8 sont désormais sous contrôle des capitaux étrangers.

En outre, d'après les statistiques publiées par la Banque de France, à la fin de l'année 2003, les entreprises à capitaux internationaux représentent 30% de l'emploi et 30% du chiffre d'affaires de la Vallée de l'Arve. A cette même date, les investisseurs étrangers détiennent au total dix-sept (17) entreprises à plus de 50% de leur capital. Celles-ci réalisent un chiffre d'affaires de 434 millions d'euros et emploient 3300 salariés, ce qui correspond à environ 1/4 du chiffre d'affaires et de l'emploi totaux de la Vallée.

Faut-il déplorer cette évolution vers plus de présence internationale dans la structure du capital des entreprises locales ? Cette question sera abordée dans la deuxième partie, avec l'analyse des facteurs de dynamisme et des difficultés du territoire de la Vallée de l'Arve. Pour le moment, on notera simplement que ces investissements directs étrangers, qui prennent la forme de prises de contrôle d'entreprises locales, s'inscrivent souvent dans la continuité des activités exercées par les sociétés absorbées, la croissance externe étant la motivation essentielle des entités absorbantes.

Pour donner une idée plus concrète de ce phénomène de pénétration des entreprises locales par des investisseurs internationaux, voici quelques exemples de prises de contrôle sur le territoire de la Vallée par des capitaux américains.

**1°/ Le groupe financier BACPE** (Bank of America Capital Partner Europe) a acquis entièrement en 2004 la société César Vuarchex, une entreprise de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires localisée à Vougy et dont le nom symbolise toute la tradition du décolletage de la Vallée. Cette acquisition s'ajoute à celle d'Enricau Industrie (une autre entreprise emblématique du décolletage de Vougy spécialisée dans les pièces pour l'automobile), réalisée par le même groupe financier américain en mars 2003, l'ensemble intégré formant le groupe Enricau.

**2°/ Autocam Corporation**, un groupe du Michigan fabricant de pièces haut de gamme pour l'automobile, a mis la main en juillet 1998 sur Frank-et-Pignard, une importante entreprise de décolletage domiciliée à Thyez. En décembre 2000, le même Autocam a renforcé sa position dans la Vallée de l'Arve en rachetant l'entreprise André Bouverat et Fils pour former Autocam Bouverat Industrie, le décolleteur de Marnaz déjà évoqué dans le point précédent à propos de ses implantations industrielles récentes en Chine et en Pologne.

**3°/ D'autres groupes américains** se sont implantés dans la Technic-Vallée au cours de la période récente ; on peut mentionner, entre autres :

- **L'industriel Hilite** (de Claveland dans Ohio), qui a pris possession en octobre 2001 de l'Etablissements Bouverat et Antoine (EBEA), fabriquant de composants mécaniques de Marnaz, donnant naissance à Hilite-EBEA ;
- **Teleflex Automotive** de Philadelphie, qui a racheté La Clusienne-Clufix, entreprise de Cluses spécialisée dans les pièces d'assemblage, les vis et les écrous ;
- **Amphenol-Socapex** du Vermont, qui a acquis l'ancienne Société d'Application et d'Exploitation des procédés Ponsot (SOCAPEX).
- Par ailleurs, si les groupes américains sont nombreux, ils ne sont pas les seuls intéressés par les possibilités de croissance externe qu'offre la vallée de l'Arve. Les Européens sont également de la partie. A titre d'exemples, on peut citer les groupes suivants :
- **Le Britannique Pressac Electronic Division**, qui a racheté l'entreprise Cartier, décolleteur domicilié à Magland ;
- **Le Belge Meister**, qui a pris le contrôle de l'entreprise Dumont (tournage et usinage de haute précision) de Scionzier ;
- **L'Allemand Z.F.-Zahnrad Rabrik**, qui a fait l'acquisition de la SFD (Société française de Direction) localisée à Marignier, etc.

Voilà donc, sur le plan factuel et statistique, comment se présente, au cours des dernières décennies, la dynamique d'internationalisation du territoire de la vallée de l'Arve et les formes principales qu'elle revêt. Toutefois, à côté de ces formes tangibles d'ouverture internationale que sont la conquête de marchés étrangers et les investissements directs internationaux croisés, il en existe d'autres qui, pour être moins tangibles, ne jouent pas moins un rôle important. On donnera l'exemple la Biennale de la machine-outil, centrée sur le décolletage, organisée depuis 1958 dans la Vallée de l'Arve : cette manifestation, en permettant (tous les deux ans) à de nombreux professionnels français et étrangers de se rencontrer et d'échanger des idées et des informations (sur l'évolution de leurs métiers, de leurs méthodes de production, des marchés, de la concurrence, etc.), favorise des échanges d'expériences et des transferts d'apprentissages mutuellement bénéfiques ; ce faisant, elle contribue pleinement à la dynamique d'internationalisation.

On le voit, les formes que prend l'ouverture internationale du SPL du décolletage de la Vallée de l'Arve sont diverses et variées, elles peuvent difficilement faire l'objet d'une présentation exhaustive. La question qui se pose alors est celle des retombées de cette internationalisation sur le processus de développement du territoire de la Vallée. En d'autres termes, comment cette insertion de plus en plus forte dans le global se traduit-elle sur la dynamique l'économie locale?

## **II. L'ouverture internationale, source de dynamisme et...de difficultés sur le territoire de la Technic-Vallée**

En abordant ci-dessus la question de la délocalisation internationale d'une partie de la production et celle du contrôle des entreprises locales par des capitaux étrangers, nous avons noté que certaines dimensions de l'ouverture internationale de la Technic-Vallée font l'objet de controverses. De fait, le transfert partiel de la production vers des pays étrangers s'accompagne souvent de fermetures d'entreprises sur le site d'origine, avec comme corollaire pour le territoire de la Vallée des pertes d'emplois, de revenus, de ressources fiscales et sociales... De la même manière, il est clair que la forte pénétration des entreprises locales par des groupes internationaux risque de soumettre l'économie territoriale à la logique

financière des investisseurs institutionnels au détriment du développement local.

Si tout ceci est exact, faut-il pour autant, comme on dit, « jeter le bébé avec l'eau du bain » et conclure à un rejet sans nuance de l'ouverture internationale au motif qu'elle n'aurait que des retombées négatives sur l'économie locale ? La réponse est clairement non, dans la mesure où l'insertion dans la mondialisation, si elle est porteuse d'inconvénients et de contraintes, est également source d'avantages et d'opportunités, du moins pour les acteurs locaux qui savent les saisir et les exploiter. C'est le point de vue que nous allons essayer d'étayer dans le cas de la Vallée de l'Arve, en abordant successivement les facteurs de dynamisme de ce territoire et les difficultés auxquelles il fait face ces dernières années.

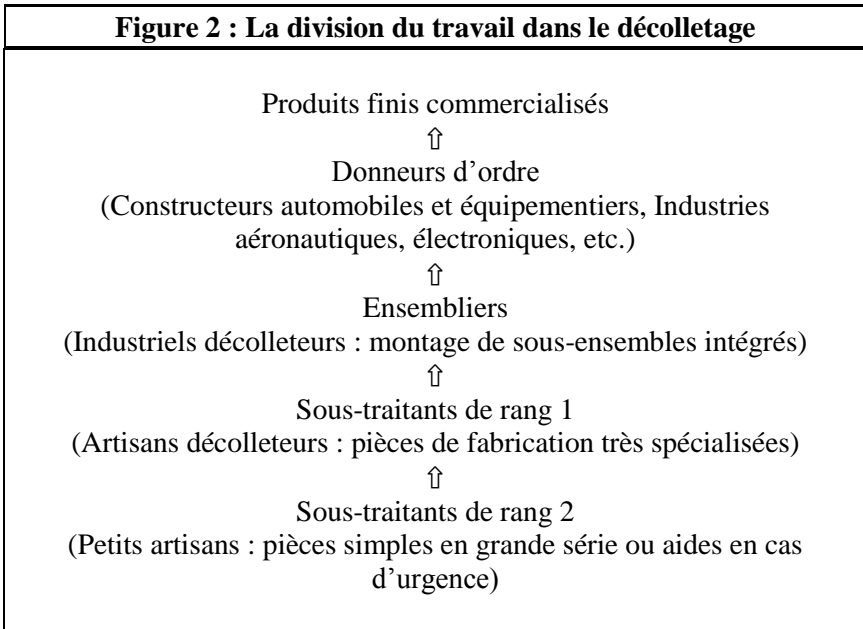
## **II.1. les facteurs de dynamisme du SPL de la vallée de l'Arve**

Nous avons précédemment introduit l'idée de bonnes performances de la Technic-Vallée en les attribuant au fonctionnement efficace de son système technico-économique de production, dont la caractéristique centrale est sa grande flexibilité (H. Schmitz, 1989). Cette flexibilité productive est source d'une vitalité d'autant plus forte et soutenue que les entreprises concernées évoluent dans environnement institutionnel adéquat.

Toutefois, au-delà de cette première explication, il est clair que le dynamisme du SPL de la Vallée de l'Arve ne s'explique pas par un facteur particulier, mais par une conjonction de facteurs qui se combinent pour engendrer ce que l'on appelle une configuration territoriale favorable. Ces facteurs sont d'ordre à la fois économique, institutionnel, organisationnel et socio-culturel. En outre, ils sont endogènes au sens où ils renvoient à l'enracinement territorial des acteurs, mais aussi exogènes (au moins en partie), c'est-à-dire qu'ils résultent de l'ouverture externe du SPL et, notamment, de son ouverture internationale. En procédant aux regroupements nécessaires, on peut présenter succinctement ces facteurs de dynamisme en cinq catégories.

### **Facteur 1. Une forte division du travail, source d'une productivité élevée**

Sur le territoire de la Technic-Vallée, le décolletage, on l'a vu, est désormais, pour une large majorité des entreprises concernées, une activité de sous-traitance. Toutefois, les différentes entreprises ne se situent pas au même niveau par rapport aux donneurs d'ordre. La pratique en vigueur consiste à décomposer le processus de fabrication des diverses pièces en phases technologiques successives et bien différenciées. D'où une division du travail approfondie entre les unités de production, et une sous-traitance à plusieurs niveaux (ou sous-traitance en cascades), dont la figure 2 ci-dessous donne une représentation schématique assez fidèle.



Source : *Elaboration personnelle de l'auteur*

Cette division du travail et la forte spécialisation des unités de production qui l'accompagne favorisent une rationalisation de la production et des niveaux de productivité élevés qui, combinés aux relations de coopération qui se nouent sur le territoire, permettent aux

entreprises locales de compenser leur handicap en termes de coûts de production et de prix dans la compétition internationale, en particulier face aux concurrents des pays émergents (PECO, pays d'Asie...) dont les coûts salariaux sont très compétitifs par rapport aux coûts français.

### **Facteur 2. La haute technicité de la structure technico-économique de production**

On l'a vu, l'essor du décolletage dans la Vallée de l'Arve a engendré le développement de nombreuses activités connexes qui lui sont complémentaires. Ceci a eu pour effet de densifier et de complexifier le tissu économique local : taillage, sciage, fabrication d'outillages divers, fabrication et fourniture des machines-outils, production et commercialisation de nombreux services aux entreprises (comptabilité, informatique, négociation des métaux sur les marchés français et étrangers), etc. La figure 1 présentée ci-dessus donne une bonne représentation de la structure technico-économique de production ainsi constituée autour du décolletage. Cette structure productive (qui est donc le cœur du SPL de la Vallée de l'Arve) se caractérise par la haute technicité de son équipement et le niveau élevé de qualification de sa main d'oeuvre. Elle se caractérise également par une réelle souplesse de l'organisation du travail en son sein, ainsi que par une grande polyvalence du personnel, deux dimensions qui autorisent une forte capacité d'adaptation aux progrès des techniques et des méthodes, ainsi qu'aux sollicitations évolutives du marché. En effet, comme l'ont montré M. Piore et Ch. Sabel dans le cas de l'Italie du Centre-Est (1984), grâce à ces caractéristiques, les entreprises locales font preuve d'une aptitude remarquable à améliorer les performances de l'outil de production et, simultanément, à répondre (au moins en partie) aux exigences croissantes de qualité et de fiabilité des donneurs d'ordre.

### **Facteur 3. Une communauté locale organisée en réseaux et solidaire dans l'exercice des activités qui fondent la dynamique économique du territoire**

La communauté locale de la Vallée de l'Arve est de type traditionnel, ce qui veut dire qu'en son sein les liens de solidarité et de coopération restent forts ; ils reposent sur la permanence de réseaux de relations fondés sur la famille, l'amitié et la reconnaissance mutuelle. C'est une communauté locale au sens de G. Becattini (1992) qui va

jusqu'à parler d'**osmose** ente la composante humaine et la population d'entreprises qui forment le système local : entre collègues produisant le même bien, non seulement l'information circule, mais en outre on n'hésite rarement à se venir en aide lorsque les circonstances l'exigent. Par exemple, on se dépanne volontiers en cas de rupture de stocks de matières premières ou de machines à l'arrêt pour cause de panne technique. En somme, on peut parler d'un **effet milieu** très fort, producteur d'externalités positives. Cet effet milieu est renforcé par le fait que, parmi les industriels évoluant sur site, beaucoup sont passés par la même école de formation, l'Ecole de l'Horlogerie de Cluses. Suivant la formule consacrée, on peut dire qu'au sein de la Technic-Vallée, « les chefs d'entreprise se connaissent tous et parlent le même langage ».

**Facteur 4. Une régulation locale efficiente, fondée sur une socio-culture singulière favorisant la « coopétition » (mélange de compétition et de coopération) sur le territoire**

En retraçant brièvement l'histoire économique du territoire, nous avons vu qu'avant de s'engager dans l'horlogerie et la mécanique de précision, la Vallée de l'Arve était une zone rurale où l'agriculture était l'activité dominante. Cette souche rurale et paysanne, qui remonte maintenant à plus de deux siècles et demi, marque encore aujourd'hui de son empreinte les comportements, les « façons de penser et d'agir » (pour reprendre le terme du sociologue E. Durkheim) des acteurs économiques locaux, en particulier la corporation des décolleteurs. En d'autres termes, cette souche rurale originelle, combinée à la faible dotation de la région en ressources naturelles, a donné naissance à une socio-culture singulière, fondée sur un ensemble de valeurs communes ou, en tous cas, partagées par une majorité d'acteurs locaux. Une socio-culture qui, sur le plan économique, joue un rôle positif car elle montre une capacité étonnante à favoriser un équilibre entre compétition et coopération. Cet équilibre, parfois désigné à l'aide du néologisme « coopétition », constitue la base d'un mode de régulation socio-économique locale particulièrement efficace, dans le sens où il permet de réconcilier dynamisme économique et solidarité sociale, deux notions souvent considérées comme contradictoires dans le modèle standard de développement. Dans le cadre de cette régulation, l'accueil cordial n'est certes pas toujours accordé aux nouveaux venus sur le territoire ;



en revanche, les règles ancestrales d'entraide au sein de la communauté sont, elles, dans l'ensemble bien connues et respectées.

### **Facteur 5. Le couplage d'une insertion dynamique dans le global à un fort ancrage territorial**

Compte tenu de sa localisation géographique (aux frontières entre la France d'un côté et l'Italie et la Suisse de l'autre), la Vallée de l'Arve est, dans sa composante humaine, le résultat d'un brassage de populations, notamment entre ses trois premières sources de peuplement : française, italienne et suisse. Ce brassage humain et culturel, s'il n'est pas toujours allé sans tensions ni conflits, s'est révélé au fil du temps facteur d'innovation et de vitalité sur le plan économique.

Au-delà de ce brassage historique de populations d'origines diverses, la même raison tenant à sa situation géographique fait de la Technic-Vallée un système productif qui, tout en étant certes fortement enraciné dans son territoire, n'en est pas moins - naturellement pour ainsi dire- ouvert à l'échange international et à la compétition qu'il implique (C. Courlet, 2002). Et cette ouverture ne joue pas peu, aujourd'hui comme hier, en faveur de son dynamisme. Voyons comment ces effets positifs se font sentir concrètement.

Passons sur le fort taux d'effort à l'exportation (i.e. le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaires et la production) dont les retombées favorables sur la dynamique de l'économie de la Vallée ne font l'objet d'aucune polémique, ni contestation. De fait, non seulement la part élevée de la production territoriale écoulee sur les marchés étrangers n'est considérée par personne comme un indicateur de vulnérabilité ou de dépendance, mais en outre l'internationalisation par le canal des exportations est unanimement analysée comme ayant un impact positif sur la dynamique de l'économie et de l'emploi locaux.

S'agissant des délocalisations de productions à l'étranger, dans la Vallée de l'Arve comme ailleurs, elles font l'objet de débats contradictoires et, très souvent, de sévères critiques. D'aucuns dénoncent, non sans raison, les pertes qu'elles engendrent au niveau de l'économie locale, sur le triple plan de la croissance économique, de l'emploi (et des revenus qui vont avec) et des ressources fiscales et

sociales. Si cette critique est tout à fait recevable et légitime -surtout dans une analyse de court et moyen termes- on peut, en sens inverse, soutenir trois propositions.

1. Que sans ces transferts d'activités à l'étranger, la Technic-Vallée risque d'être moins dynamique à l'exportation, les parts de marchés internationaux des entreprises de la Vallée étant de nos jours menacées en raison du fléchissement de la compétitivité des productions locales face à la concurrence des pays à bas salaires. Suivant l'explication du P-DG d'EMT 74, rapportée ci-dessus, ces implantations productives à l'étranger sont souvent dictées par la nécessité de maintenir la proximité avec les gros clients (principalement les donneurs d'ordres de l'industrie automobile, les constructeurs mais aussi les équipementiers), en les accompagnants dans leur développement international.
2. Que, de surcroît, non seulement les délocalisations sont un moindre mal, mais grâce aux flux d'échanges importants que les unités implantées à l'étranger développent avec les entreprises de leur territoire d'origine (et qui, elles, sont restées sur place dans la Vallée), elles contribuent, de façon non négligeable au maintien du dynamisme économique et social au sein de la Technic-Vallée.
3. Qui plus est, qu'en investissant à l'étranger, les entreprises locales se renforcent et étendent leurs champs d'action, dans le même temps qu'elles développent leur capacité à s'intégrer efficacement dans des réseaux internationaux (de production, de sous-traitance...). Naturellement, cette insertion des entreprises de la Vallée dans des réseaux internationaux de production ne profite à leur territoire d'origine que dans la mesure où elles y conservent les fonctions de conception, c'est-à-dire qu'elles font de leurs unités demeurées sur ce territoire des centres de compétences dans lesquels sont à la fois mises au point les innovations (nouveaux produits, nouveaux procédés...) et conservées les activités requérant un haut niveau technologique. Et, en effet, c'est globalement la tendance que l'on observe jusqu'à présent dans la Vallée de l'Arve.

En ce qui concerne, enfin, le rachat des entreprises locales par des capitaux internationaux, et notamment américains, l'émotion qu'il soulève au sein de la communauté territoriale est tout à fait

compréhensible dans la mesure où, l'enracinement des décolleteurs dans leur territoire est telle qu'ils ne pouvaient envisager, jusqu'à une date récente, d'autre solution que locale (c'est-à-dire familiale ou confraternelle), pour la transmission de leurs entreprises. Toutefois, si comme on le verra, cette présence croissante des capitaux étrangers dans les entreprises de la Vallée ne va pas sans risque quant à la pérennité de la logique SPL, elle apporte simultanément une réponse aux problèmes de l'endettement des entreprises et du financement des investissements, devenu préoccupant ces derniers temps dans la Vallée de l'Arve.

Il faut savoir, en effet, que le décolletage est un secteur de plus en plus capitalistique, les investissements nécessaires pour rester compétitifs augmentent sans cesse : compte tenu des prix des nouveaux équipements, les entreprises doivent y consacrer plus de 20% de leur chiffre d'affaires annuel (contre 6% en moyenne dans la mécanique en général). La conséquence sur l'endettement des entreprises est évidente : une étude de la Banque de France, publiée au début des années 2000, établit que le taux d'endettement dans le décolletage de la Haute-Savoie croît beaucoup plus vite que dans la mécanique en général (Meilhaud J., Demoulin L., 2001).

Dans ce contexte, les pratiques traditionnelles en matière de transmission, familiales et/ou communautaires, se révèlent inopérantes, d'autant plus que les jeunes générations ne semblent plus intéressées pour assurer la relève sur le plan professionnel (problème de vocation, mais aussi de droits de succession jugés dissuasifs). Cette analyse est confortée par l'argumentaire de René Bouverat, le P-DG de l'entreprise du même nom rachetée par le groupe américain Autocam pour justifier son choix stratégique d'accepter l'offre de ce groupe. Selon ce P-DG, dans le contexte actuel de globalisation, il n'est pas raisonnable de penser à une transmission familiale : la Vallée de l'Arve n'ayant, par ailleurs, pas de fortes traditions en matière d'alliances, ni de solutions en termes de capital-risque, l'intégration dans un grand groupe international apparaît quelquefois comme la seule solution pour pérenniser l'entreprise.

C'est donc, plus globalement, aux différents problèmes de financement, d'endettement, de transmission des entreprises... que, d'une certaine manière, les capitaux internationaux qui rachètent des

entreprises dans la Vallée apportent des réponses. Si à l'évidence ces solutions sont plus ou moins satisfaisantes par rapport à la logique SPL, il n'en reste pas moins qu'elles permettent à des entreprises menacées de disparition par la concurrence globalisée, non seulement d'assurer leur survie, mais aussi de continuer à se développer et... d'acquérir la taille nécessaire pour gagner des positions à l'international et faire face à la concurrence globale.

Voilà en quoi, et comment, l'intervention des groupes industriels et financiers étrangers au sein de la Technic-Vallée contribue, au delà de ses aspects discutables, à la solution de certains problèmes qui se posent au territoire de la Vallée et, donc, au maintien du dynamisme de ses entreprises et de son économie.

Les facteurs de dynamisme qui viennent d'être exposés ne doivent cependant pas être mal interprétés. Sur le territoire de la Technic-Vallée, comme ailleurs, dynamisme ne veut pas dire que « tout est pour mieux dans le meilleur des mondes ». Non, en réalité, dans le contexte actuel de globalisation, la pression concurrentielle est telle que les bonnes performances économiques et la réussite industrielle ne sont jamais définitivement acquises, mais doivent être sans cesse renouvelées ou reproduites. Faute d'un tel renouvellement, qui dans le cas d'un pays comme la France passe principalement par l'innovation permanente, les difficultés apparaissent. Et c'est précisément ce que l'on constate, dans une certaine mesure, dans le SPL de la Vallée de l'Arve.

## **II.2. Les difficultés présentes de la Technic-Vallée**

Depuis une quinzaine d'années, le SPL du décolletage de la Vallée de l'Arve est confronté à un ensemble de difficultés liées, pour une part non négligeable, à la mondialisation économique et à un problème de maintien de la compétitivité des productions locales face à la concurrence internationale des pays à coûts salariaux moins élevés, parmi lesquels les nouveaux membres de l'Union Européenne (la République Chèque en particulier). On peut résumer succinctement ces difficultés en les présentant en trois points.

**Difficulté n°1. La concurrence étrangère et les exigences de plus en plus fortes des donneurs d'ordres**

Effet de la mondialisation et de l'ouverture de l'économie locale, les décolleteurs de la vallée de l'Arve doivent faire face de nos jours à une concurrence internationale de plus en plus forte et menaçante, venant notamment de deux types de pays:

1. Les pays ayant un niveau de coûts comparable : les Etats-Unis et le Japon principalement ;
2. Les pays dont les coûts de production sont relativement moins élevés: les pays de l'Europe centrale et orientale et ceux d'Asie de l'Est et du Sud en particulier.

Cette concurrence est d'autant plus inquiétante pour les responsables de la Technic-Vallée que le territoire est confronté aujourd'hui à un problème de pénurie de ressources humaines. De fait, conséquence d'une attractivité déclinante de la profession sur les jeunes générations, les entreprises du décolletage se heurtent à de réelles difficultés, lorsque la conjoncture est bonne et les carnets de commande bien remplis, à trouver localement la main d'oeuvre qualifiée dont elles ont besoin. L'activité du décolletage requérant désormais, de surcroît, des compétences de plus en plus pointues (maîtrise de la programmation, compétences micromécaniques...), cette pénurie se fait sentir d'autant plus durement, les travailleurs directement opérationnels étant encore plus rares sur le marché local.

Ceci est une des raisons pour lesquelles les décolleteurs de la Vallée de l'Arve redoutent notamment leurs concurrents des pays émergents dont certains (Tchèques, Coréens...) possèdent une réelle culture dans le domaine de la mécanique et les compétences techniques nécessaires pour fabriquer des pièces de décolletage de bonne qualité. Combiné à des coûts de production compétitifs (grâce à la faiblesse des rémunérations de la main-d'oeuvre), le niveau de qualité des productions concurrentes séduit de plus en plus les grands industriels donneurs d'ordres qui sont ainsi en position de formuler des demandes de plus en plus contraignantes sur le double plan technique et commercial.

Ainsi exigent-ils, en premier lieu, des produits avec une qualité totale, c'est-à-dire avec zéro défaut. Leurs exigences portent ensuite

sur les prix, qu'ils orientent fortement à la baisse en faisant jouer pleinement la compétition acharnée entre les décolleteurs des différents pays, n'hésitant pas à changer de fournisseurs pour gagner sur les coûts de fabrication des produits. Ils exigent enfin de leurs sous-traitants un temps de réponse minimal à leurs commandes (c'est-à-dire zéro délai), ainsi que la fourniture en temps réduit non pas de quelques composants mais de tout un ensemble complémentaire de pièces mécaniques, ce qui contraint les fournisseurs à des logiques de concentrations industrielles et de regroupements spatiaux, donnant naissance à de véritables clusters (ou pôles de production), à proximité des grandes usines des donneurs d'ordres.

Ce sont précisément ces différentes évolutions du contexte global et ces exigences de plus en plus strictes de leurs principaux clients qui incitent les sous-traitants de la Vallée de l'Arve (au même titre que leurs concurrents français et étrangers) à s'engager dans la voie de la délocalisation internationale d'activités avec comme conséquences néfastes pour l'économie locale non seulement des pertes de ressources et d'emplois, comme on l'a dit, mais aussi, des pertes en termes d'économies externes et de synergies territoriales (à travers notamment une réduction des consommations intermédiaires au niveau local).

### **Difficulté n°2. Le risque d'affaiblissement de l'ancrage territorial des entreprises suite à la pénétration de l'économie locale par des capitaux internationaux.**

On l'a vu, en raison de diverses contraintes juridiques et fiscales, la transmission de la propriété des entreprises au sein de la famille est devenue problématique sur le territoire de la Vallée de l'Arve ; d'autant plus problématique au demeurant que ces contraintes se combinent à ce que l'on peut appeler une crise de la vocation chez les jeunes (de plus en plus nombreux à aller ailleurs exercer une autre activité). Simultanément, faute de traditions d'alliances industrielles et de solutions en termes de capital-risque sur ce territoire, se pose de manière pressante la question du financement des entreprises, dans la mesure où, pour rester compétitifs, les décolleteurs ont dû réaliser au cours des dix dernières années de gros investissements pour la modernisation de leurs équipements, aggravant ainsi dans des proportions importantes leur taux d'endettement.

Ce sont ces différents problèmes liés, d'une part, aux difficultés de transmission des entreprises et, d'autre part, à leur endettement devenu préoccupant (dans certains cas) qui ont poussé – et poussent encore aujourd'hui – un certain nombre de décolleteurs de la Technic-Vallée à accepter les offres de rachat par des groupes internationaux. Ce transfert de la propriété d'entreprises locales à des investisseurs internationaux n'a rien d'anormal dans le contexte actuel de globalisation accélérée... A ceci près cependant qu'il risque réellement de s'accompagner, à plus ou moins longue échéance, par un affaiblissement de l'ancrage territorial des entreprises concernées : celles-ci, comme un certain nombre d'observateurs l'ont déjà constaté, semblent moins participer à la dynamique du tissu industriel de la Vallée ; elles s'impliquent de moins en moins dans la vie économique locale. Par exemple, elles utilisent beaucoup moins que par le passé les compétences locales en matière de négociations des métaux ; comme elles recourent moins aux formations du Centre Technique du Décolletage de Cluses pour améliorer les qualifications de leurs employés, etc.

Par ailleurs, et plus gravement, ce transfert de propriété au profit d'acteurs internationaux risque de conduire à une remise en cause de la logique SPL, c'est-à-dire à une perte de la maîtrise locale du destin économique de la Vallée, suite à une délocalisation vers l'étranger des centres de décision. Une telle évolution négative, si elle se concrétisait, marquerait le passage d'une régulation du système productif assurée et maîtrisée localement (grâce aux institutions dont le territoire s'est doté) à un contrôle exercé par des pouvoirs de décision qui, situés hors du territoire, ne partagent ni le sentiment d'appartenance à la communauté locale, ni les valeurs de réciprocité, d'échange et de solidarité qui fondent le SPL de la Vallée de l'Arve depuis sa naissance, à la fois dans son fonctionnement économique et dans son identité culturelle.

### **Difficulté n°3. Le ralentissement de la dynamique d'innovation sur le territoire sous l'effet notamment d'un fléchissement de la relève professionnelle**

Les contraintes en matière de transmission d'entreprises au sein de la famille, combinées aux fortes exigences de l'exercice du métier de décolleteur, provoquent chez les jeunes générations un phénomène

souvent désigné comme « crise de la vocation ». Ce phénomène, qui n'est pas sans relation avec le problème de la pénurie de main d'œuvre qualifiée évoqué précédemment, suscite de vraies inquiétudes quant à la relève professionnelle dans le décollage de la Vallée de l'Arve. D'ores et déjà, on se rend compte en effet que l'âge moyen des chefs d'entreprises devient anormalement élevé (puisqu'il se situe désormais entre 50 et 55 ans), engendrant ce que d'aucuns appellent, un peu péjorativement, la formation d'une « aristocratie professionnelle ».

Compte tenu du capital d'expérience lié à l'âge, ce « vieillissement » de la population des entrepreneurs, plutôt qu'un handicap, pourrait être un atout pour le dynamisme de la Technic-Vallée. Sauf que, conformément aux enseignements des approches sociologiques de l'innovation, il semble avoir un impact négatif sur la capacité de l'économie locale à innover pour s'adapter aux fortes mutations économiques et technologiques induites par la mondialisation. Et, de fait, depuis le début des années 2000, on trouve régulièrement, dans les médias locaux et la presse spécialisée, des témoignages et commentaires de gens du métier faisant état d'un certain essoufflement de la dynamique d'innovation dans le système du décollage de la Vallée de l'Arve, les entreprises éprouvant quelques peines à renouveler leurs produits, leurs méthodes de production et leurs modes d'organisation (ce qui évidemment ne les met pas en position favorable face à la concurrence internationale).

Sachant qu'au niveau de toute organisation économique (entreprise prise isolément ou système productif dans son ensemble), le potentiel d'innovation n'est pas sans lien avec l'âge des dirigeants, aussi bien que du personnel d'encadrement (technique et de gestion) et des employés de base, on peut se demander si cette tendance à la diminution de la capacité d'innovation de la Technic-Vallée n'est pas, au moins en partie, le résultat du faible rajeunissement en son sein de la population des entrepreneurs et de la constitution induite de cette sorte d'« aristocratie professionnelle » qui, en raison de son âge moyen élevé, serait quelque peu repliée sur elle-même, se montrant peu ouverte aux changements venant de l'extérieur.

On le voit, la Technic-Vallée est confrontée aujourd'hui à de réelles difficultés, découlant en partie de la globalisation et de



l'ouverture internationale. Pour les surmonter, des réponses doivent être apportées à trois questions stratégiques :

1. Comment, au-delà des délocalisations inévitables voire nécessaires d'activités, garder et développer sur le territoire des centres de compétences qui permettent à la Vallée de faire face avec succès à la compétition internationale et de conserver son titre de place forte du décolletage français? Comment, simultanément, malgré ses fortes exigences, revaloriser le métier du décolletage auprès des jeunes générations, seul moyen de perpétuer, sur le territoire, l'héritage de savoir-faire au profit de la communauté locale ?
2. Quelles solutions imaginer en matière de transmission d'entreprises pour favoriser une relève professionnelle locale et, ainsi, éviter l'altération de la logique SPL sous l'effet d'un transfert à l'étranger des centres de décision et de régulation territoriale? En outre, quels dispositifs d'accompagnement mettre en place en faveur des repreneurs locaux d'entreprises et quelles solutions apporter aux problèmes qui se posent à eux en matière de financement : construction d'alliances, regroupement d'entreprises locales, constitution de réseaux pour le partage des coûts et des risques ... ?
3. Enfin, la spécialisation technique très pointue n'étant plus suffisante pour être compétitif sur les marchés mondiaux, quels nouveaux modes d'organisation favoriser, quelles nouvelles ressources construire et quels nouveaux apprentissages mettre en place sur le territoire (dans les domaines de l'organisation, de la gestion de projets, du management, de la maintenance et de la qualité, du marketing...) pour y relancer la dynamique d'innovation et, ainsi, permettre aux entreprises de se positionner favorablement dans la concurrence mondiale ?

## **Conclusion**

De l'analyse qui vient d'être proposée, on peut retenir que les effets de l'ouverture internationale sur l'économie locale de la vallée de l'Arve sont variés et contradictoires. D'un côté, l'insertion dans la globalisation présente un certain nombre de risques : affaiblissement de l'ancrage territorial des firmes suite au transfert de centres de

production à l'étranger, réduction des effets d'entraînement sur le plan local, altération de la logique SPL au profit des logiques financières des investisseurs internationaux, etc. D'un autre côté, les mutations au niveau mondial offrent de réelles opportunités de développement pour les entreprises de la Vallée : extension de leurs marchés, possibilités accrues de croissance externe, amélioration de leur capacité organisationnelle par appropriation de nouvelles méthodes managériales, intégration de nouvelles compétences et renforcement de leur potentiel d'innovation ...

Toutefois, pour saisir ces opportunités alors qu'ils sont confrontés à une concurrence internationale très agressive par les prix, les décolleteurs de la Technic-Vallée n'ont pas le choix : ils ne peuvent jouer que la carte de la qualité. Ce qui signifie qu'ils doivent innover en permanence, c'est-à-dire à la fois mettre au point des produits sans cesse plus performants, concevoir des procédés de fabrication plus efficaces, imaginer des formes organisationnelles plus appropriées... toutes choses qu'ils font avec un certain succès jusqu'ici. En outre, dans ce même contexte de concurrence globalisée, l'efficacité des décolleteurs de la Vallée de l'Arve ne peut être que collective, ce qui suppose des coopérations renforcées à l'échelle du territoire et une meilleure coordination institutionnelle.

Cependant, on l'a vu, la Technic-Vallée connaît, à l'heure actuelle, certaines difficultés, notamment au niveau de « la relève professionnelle » qui n'est plus réellement assurée : beaucoup d'entreprises dirigées par des patrons vieillissants ont du mal à trouver des jeunes repreneurs, seuls à mêmes d'entretenir la dynamique innovation nécessaire pour s'intégrer avec succès dans la mondialisation. A cela s'ajoute un phénomène de dilution de l'effet d'appartenance territoriale, engendré par l'arrivée d'acteurs internationaux et les transferts induits de centres de décision à l'étranger, qui font perdre au territoire non seulement un peu de sa cohérence, mais de son dynamisme séculaire.

Face à ces difficultés, la Technic-Vallée a besoin d'organiser une réaction globale portée collectivement par l'ensemble des acteurs : entreprises, pouvoirs publics (notamment locaux et régionaux), institutions publiques et privées, associations professionnelles, etc. Un des axes majeurs de cette réaction collective consiste dans la mise en

place d'outils et de procédures d'une véritable gouvernance territoriale, seul moyen de retrouver une coordination efficace des acteurs, d'assurer une valorisation optimale des ressources locales, de relancer et de soutenir une dynamique d'innovation et, finalement, de construire un projet de territoire en l'inscrivant dans la durée.

Anticipant sur cette orientation, des dispositifs institutionnels relevant de l'intercommunalité et de l'action publique régionale ont été instaurés. Ainsi, dès 1995, est créé un syndicat intercommunal à vocation unique regroupant dix-sept communes de la Vallée de l'Arve : le Syndicat Intercommunal de Développement Economique de la Moyenne Vallée de l'Arve (SIDEMVA).

Dans un deuxième temps, un contrat de développement économique du bassin de la Vallée de l'Arve est signé avec la région Rhône-Alpes : parmi les éléments centraux de ce contrat figure la mise en place d'un Observatoire stratégique de la sous-traitance (OSSE), dont la mission est d'analyser les grandes tendances et évolutions des produits et techniques qui modifient la nature et l'importance des prestations demandées aux entreprises sous-traitantes.

Aujourd'hui, un nouveau contrat est en cours d'application dans la Vallée de l'Arve : le Contrat de Développement Rhône-Alpes (CDRA) du Faucigny. De nouvelles pistes d'action ont été identifiées dans ce cadre. Pour les concrétiser, les acteurs doivent renforcer les structures de coordination territoriale et mettre en place des outils de gouvernance locale, comme par exemple une agence de développement local. Par ailleurs, la Technic-Vallée est partie prenante d'un projet de pôle de compétitivité de la Haute-Savoie, avec comme objectif crucial la mutualisation des ressources et des efforts autour d'une dynamique de recherche-développement multi-industrielle. La participation à ce pôle de compétences est, pour la Vallée de l'Arve, un atout supplémentaire non négligeable dans la compétition internationale.

## Références Bibliographiques

- Banque de France, (2004).** «Les entreprises de la Vallée de l'Arve : Tendances 2003 - Perspectives 2004 ». Cluses, mars, pp.1-12.
- Beauviala-ripert Ch. & Rousier N., (1994).** «La diversité des rapports économie locale/économie mondiale ». Notes de Travail n°17, IREP-D, Grenoble (ce texte a fait l'objet d'une communication au Congrès international francophone sur « Compétitivité des PME et marché sans frontières », Carthage les 28, 29 et 30 octobre 1993).
- Beauviala-ripert Ch. & Rousier N., (1996).** «L'internationalisation des espaces locaux ». Journées d'étude des Centres associés CEREQ sur "L'analyse des espaces locaux : quelle méthodologie, quels indicateurs?", Grenoble, 15-16 février.
- Becattini G., (1989).** «Les districts industriels», in MARUANI M., REYNAUD E. et ROMANI C. (eds), "La flexibilité en Italie", TENMIRE, Syros, Paris, pp.261-270.
- Becattini G., (1990).** «The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion », in Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (eds.), *Industrial Districts and Inter firm Co-operation in Italy*, Genève, ILO, 37-51.
- Becattini G., (1991).** « Le district industriel : un milieu créatif ». *Espaces et Sociétés*, n°66/67, pp.147-163.
- Benko G. & Lipietz A. (eds), (1992).** «Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique », Paris, Presse Universitaire de France.
- Bonazzi R., (2004).** « Histoire des entreprises-leaders de la Haute-Savoie », Chambre de Commerce et d'Industrie de la Haute-Savoie, Annecy, 317 pages.
- Courlet C., (2002).** « Globalisation et territoire : Le cas du district de la Vallée de l'Arve (Technic-Vallée) », in Daniel J. Grange (éd.), *L'espace alpin et la modernité*, éditions PUG, Grenoble, pp. 93-103.
- Datar, (2001).** « Réseaux d'entreprises et territoires : Regard sur les systèmes productifs locaux », La documentation française, Paris, 161 pages.

**Datar, (2002).** « Les systèmes productifs locaux », La documentation Française, coll. Territoires en mouvement, 78 pages.

**Ferguene A. & Hsaini A., (1998).** «Développement endogène et articulation entre globalisation et territorialisation : éléments d'analyse à partir du cas de Ksar-Hellal en Tunisie », Région et développement, n°7, Paris, 1<sup>er</sup> semestre, pp. 105-134.

**Ferguene A. & Courlet C., (2003).** « Globalisation et Territoire : le cas des SPL dans les pays en développement », FACEF Pesquisa (revue de l'Université de Franca au Brésil), Vol.6, n°3, Franca, pp.89-107.

**Friedmann J. & Weaver C., (1979).** «Territory and Function: the Evolution of Regional Planning», Edward Arnold, London.

**Frionnet-mazza A., (1996).** «L'industrie de la moyenne Vallée de l'Arve ou la rencontre du local et de l'international : comment la globalisation est intégrée dans la stratégie de développement? », Mémoire de DESS "Gestion et Dynamisation du Développement", Université Pierre Mendès France (Grenoble 2).

**Garofoli G., (1994).** «Développement endogène et rôle des acteurs locaux : un défi pour la théorie du développement», in *Nouveaux dynamismes industriels et Economie du Développement*, publication de l'IREP-D, Grenoble, pp.493-499.

**Garofoli G., (1996).** «Industrialisation diffuse et systèmes productifs locaux : un modèle difficilement transférable aux pays en développement » in ABDELMALKI L., COURLET C. (Eds), *Les nouvelles logiques de développement*, L'Harmattan, Paris, pp.367-381.

GIDE C., HOUSSEL J-P. (1992), « La vallée de l'Arve : Un district industriel face à la mutation contemporaine », Revue Géographique de Lyon, vol. 67, n°3, 199-209.

**Guichonnet P., (1961).** « Une originale concentration industrielle : le décolletage et l'horlogerie en Haute-Savoie », Le Globe, Société de Géographie de Genève, n° 101, Genève, pp.23-63.

**Langdorf F., (1991).** « Systèmes productifs localisés et bassin industriel de Cluses-Scionzier : Thèmes de réflexion et d'action », Mémoire de DEA, IREP-D, Université Pierre Mendès France.

**Marshall A., (1906).** « Principes d'économie politique », éd. Giard & Bière, Paris (traduction française en 2 volumes de "Principles of Economics", paru en 1890 chez Macmillan and Co, London).

**Marshall A., (1934).** « L'industrie et le commerce », éd. Marcel Giard, Paris (traduction française de "Industry and Trade", paru en 1919, Macmillan and Co, London).

**Meilhaud J. & Demoulin I., (2001).** « La Vallée de l'Arve Change d'époque », L'Usine nouvelle, n°2782, 7 juillet, pp.58-60.

**Piore M. & Sabel Ch., (1984).** «The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity», Basic Books, New York.

**Schmitz H., (1989).** «Flexible Specialization: a New Paradigm of Small Scale Industrialisation». Discussion Paper, n°261, Institute of Development Studies, University of Sussex.

**Stöhr W.B., (1981).** «Development from Below: the Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm», in STÖHR W.B., TAYLOR D.R.F. (Eds.), *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, WILEY J. Ltd, Chichester, pp.39-72

**Stöhr W.B., (1984).** «La crise économique demande-t-elle de nouvelles stratégies de développement ?», in AYDALOT Ph. (éd.) *Crise et espace*, Economica, Paris, pp.183-206.

**LA COMPREHENSION ET LA PARTICIPATION  
DES ACTEURS PEUVENT-ELLES APPORTER UNE  
CONTRIBUTION AUX POLITIQUES  
DE PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT ?**

Salima **SALHI\***

Jean Philippe **TONNEAU\*\***

Mohamed Yassine **FERFERA\*\*\***

**Résumé :**

Une utilisation rationnelle des engrais azotés est nécessaire pour préserver les eaux contre la pollution par les nitrates. La lutte contre ce type de pollution impose le respect des bonnes pratiques agricoles. Toutefois, cela dépend dans une grande mesure de la perception que les agriculteurs ont de leurs propres pratiques et de leurs impacts sur l'environnement. Ainsi, la prise de conscience constitue une étape indispensable dans le changement du comportement des agriculteurs par rapport aux respects des bonnes pratiques agricoles.

L'article présente une recherche menée auprès de 107 agriculteurs d'un périmètre irrigué dans le but de connaître et d'analyser la perception qu'ils ont des risques de pollution et sur les liens que ces derniers peuvent entretenir avec les pratiques culturales. Une telle perception est faible chez les agriculteurs. Cependant, les deux ateliers qui ont jalonné cette recherche ont permis d'éclairer et de faire prendre conscience chez les agriculteurs des liens qui existent entre pratiques et pollution. Cette prise de conscience a favorisé la discussion qui a abouti à l'élaboration d'un programme d'actions.

**Mots clés :** Agriculture, Pollution, Environnement, Eau, Perception.

**Code JEL :** Q01, Q15, Q25, Q28, Q53, Q56.

---

\*Maître de recherche, CREAD.

\*\* Directeur de recherche, CIRAD.

\*\*\* Professeur, CREAD

## **Introduction :**

L'impact de l'intensification agricole sur les ressources naturelles est aujourd'hui avéré. C'est en fait l'intensification promue depuis la fin de la seconde guerre mondiale et basée sur l'utilisation d'intrants issus du pétrole qui est en cause. En particulier, cette intensification agricole se caractérise par une utilisation exagérée sinon abusive des intrants. L'usage excessif des engrais azotés représente l'une des principales causes de la pollution des eaux souterraines par les nitrates (Aghzar et al. 2002, Alami et al. 2007).

Les travaux de synthèse réalisés par Boudjadja et al. (2003) ont montré les fortes concentrations en nitrate dans les nappes des zones agricoles en Algérie, concentrations qui, parfois, dépassent les 100 Mg/l, dans la Mitidja, la pollution de la nappe concerne la moitié des puits analysés avec des concentrations dépassant les 45 mg/l. D'autres analyses hydro-chimiques, effectuées dans la Mitidja, ont confirmé ces ordres de grandeurs, avec des taux de concentration en nitrates assez élevés, qui enregistrent parfois plus de 100 mg/l (PNUE, 2004 ; Hadjoudji, 2008). Ce même constat a été vérifié par Meklati, (2009), qui confirme l'existence des concentrations élevées dans la Mitidja dépassant parfois les 100 mg/l. Selon Lounis et al (2010) et Sbagoud (2013), le bassin de sidi Rached, enregistre de fortes concentrations des nitrates dans de nombreux forages et puits, concentrations qui dépassent la norme de 50 mg/l.

Par ailleurs, de nombreux travaux ont mis en évidence, en fonction du contexte pédoclimatique, les relations entre systèmes de cultures (Cheloufi et al 2003, Bettahar et al. 2009, Laurant 2015), pratiques agricoles et lessivage des nitrates vers la nappe (Zilliox et al. 1990, Aghzar et al. 2002).

Cette pollution pose des questions de santé publique. Banas et al.(2006) et Hill (1991) soulignent l'impact de la pollution des eaux par les nitrates sur la santé de la population. Rendre l'eau potable devient couteux et difficile. Au-delà des dispositifs techniques de dépollution, les solutions passent par de nouvelles pratiques. Ziadi et al. (2007) soutiennent qu'une « *fertilisation adéquate est essentielle pour optimiser les rendements, respecter et protéger l'environnement* ». Baschet (2009) et Zilliox et al. (1990) préconisent l'ajustement entre les quantités d'engrais à épandre et les besoins de la plante grâce à l'élaboration d'un bilan d'azote. D'autres auteurs, comme Machet et al. (1996), Fonder et al.



(2010) et Baschet (2009) observent que la pratique des cultures intermédiaires permet, durant l'interculture, d'absorber les résidus d'azote des cultures précédentes et de réduire, ainsi, le risque de lessivage des nitrates vers la nappe.

La préservation et la protection de l'environnement, qui passent, sans aucun doute, par l'adoption de nouvelles pratiques, de bonnes pratiques agricoles, posent des questions techniques mais aussi sociales. L'acceptabilité et la mise en œuvre de nouvelles pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement dépendent, de la perception que les agriculteurs ont de leurs propres pratiques et de leurs impacts sur l'environnement.

C'est cet angle que nous avons voulu privilégier dans l'étude que nous avons menée dans le périmètre d'Ahmer El Ain, périmètre qui fait partie du bassin versant de Sidi Rached de la Mitidja Ouest.

Ce Bassin versant compte plus de 200 forages et puits destinés, principalement à l'irrigation et à l'alimentation en eau potable (Sbargoud, 2013). Le périmètre de Ahmer El-Ain a été choisie en fonction de la connaissance que nous en avons aussi bien sur le plan agricole que sur le plan de la qualité des eaux.

La présente contribution a précisément pour objet l'étude de la perception individuelle des agriculteurs du périmètre quant à l'impact de la pollution par les nitrates. Après avoir procédé à une revue de la littérature, nous présenterons le cadre théorico-méthodologique mis en œuvre dans le traitement des données obtenues entre 2008 et 2012 dans la zone de Ahmer -El- Ain (Mitidja Ouest). Nous procéderons par la suite à la restitution des résultats des analyses du processus d'information/formation déployé par l'investigation de terrain. Nous terminerons par une conclusion générale.

## **1. Revue de la littérature**

Pour analyser l'attitude et le comportement des individus à l'égard du changement, les théories en psychologie environnementale tentent de rendre intelligibles les mécanismes qui organisent la relation de l'individu à l'environnement autant physique que social à travers un prisme où se combinent la perception, l'évaluation, les attitudes et les comportements individuels

(Moser, 2009, Bahi, 2011). C'est dans ce cadre que Guillou(2012), précise que « *la psychologie environnementale se propose de comprendre les facteurs qui freinent ou favorisent l'engagement des individus dans des démarches pro-environnementales* ». Le recours à l'analyse de la perception environnementale explicite plus clairement les raisons qui président aux choix des pratiques agricoles par les agriculteurs et peut aider à identifier les stratégies les plus efficaces à mettre en œuvre pour une meilleure préservation de l'environnement (Schellenberger et al. 1993, Roussary et al. 2013).

Selon les travaux de Guillou (2009), l'analyse de la représentation sociale de l'environnement introduit une distinction entre les agriculteurs défenseurs du métier et ceux qui défendent une image sociale de ce métier. C'est dans ce sens que Guillou (2006) conclut, s'agissant d'agriculteurs, que « *chaque groupe, en fonction de ses pratiques, de ses normes, de ses valeurs ou de son histoire prend position envers l'environnement* ». Cela implique que la façon dont s'exerce tout métier est conditionné par la perception que s'en fait celui qui l'exerce. En effet, derrière chaque perception existe une histoire particulière. Cette perception a pour singularité d'être pluridimensionnelle. C'est dans ce sens que Weiss (2006), exprime l'idée que la perception que les agriculteurs ont de leur métier permet de déterminer les dimensions susceptibles d'expliquer la relation qu'ils entretiennent avec l'environnement.

C'est ce cadre théorique que nous mobilisons pour formuler notre hypothèse : l'adoption des bonnes pratiques, clé d'une meilleure maîtrise du risque de pollution, demeure dépendante d'une action de sensibilisation/formation, prenant appui sur une analyse des phénomènes et la confrontation de la « réalité » avec la perception qu'en ont les acteurs. Cette perception procédant d'un principe hétérogène, la sensibilisation/formation se donne pour objectif, pédagogique, de faire partager, accepter et, surtout, adopter une « culture unique » de l'environnement à même d'atténuer cette hétérogénéité. L'énoncé est simple, mais cette hypothèse aura, tout au long de notre démarche, à prendre plus de profondeur et de substance, à la fois par rapport à l'intérêt que nous avons accordé à certains travaux, mais aussi par rapport à la démarche méthodologique déployée sur le terrain.

Dans cette perspective théorique, Gomgnimbou et al. (2010) analysent par exemple, dans leur enquête sur les cotonniers du Burkina Faso, trois éléments essentiels de la mise en œuvre d'une stratégie de préservation de l'environnement : i) les pratiques agricoles en usage, ii) les perceptions que les agriculteurs ont des risques de dégradation induite par ses pratiques et iii) la mise en œuvre d'une gestion pérenne de l'écosystème. Cette position rejoint, dans une certaine mesure, celle de Laurant (2015) qui pour réduire les effets négatifs de l'agriculture sur l'eau prend en compte la complexité des logiques des agriculteurs pour rendre possible, entre elles, la mise en forme d'une synergie capable de conduire à l'élaboration de décisions co-construites. Considérant comme importantes les différentes perceptions des agriculteurs, il préconise une gestion intégrée du territoire où se trouvent être engagée leur forte mobilisation.

Dans la continuité de ces travaux, notre contribution vise à évaluer la perception que les agriculteurs, d'un périmètre irrigué, pratiquant une agriculture intensive, ont des relations entre pratiques agricoles et risques environnementaux. L'idée a consisté d'associer et de faire participer les agriculteurs à la co-conception des solutions permettant à la fois la bonne gestion économique de leurs exploitations et la préservation de l'environnement. Cette approche participative met l'accent sur la formation et l'animation en vue de l'émergence d'une dynamique d'acteurs nécessaires à la mise en œuvre d'un plan spécifique de préservation de la ressource eau.

Nous avons donc opté pour une méthode associant, d'une part, des enquêtes individuelles et collectives pour mesurer la perception que les agriculteurs ont des relations entre application d'engrais et pollution et, d'autre part, des actions de discussion, de sensibilisation, d'information et de formation de ces mêmes agriculteurs en mobilisant, aussi, des représentants locaux d'institutions du monde agricole.

## **2. Matériels et méthodes**

L'enquête sur la perception de l'environnement a été réalisée en deux étapes. La première a été consacrée à l'analyse de la perception individuelle. Une enquête exhaustive a été effectuée auprès d'une population d'agriculteurs forte de 107 chefs d'exploitation, identifiés à partir d'une carte localisant l'ensemble des exploitations de la région d'Ahmer El Ain. L'enquête visait à vérifier si le principe « *Dose d'azote = Besoins de la plante – Fourniture du sol* » était compris et respecté.

Les résultats de cette enquête ont mis en évidence une très faible connaissance des interactions en pratiques et pollution. Le besoin de discussion et de validation dans un processus collectif d'échange, de sensibilisation, d'information et de formation a été identifié. C'est pour répondre à ce besoin que deux ateliers impliquant les agriculteurs et les responsables locaux des institutions agricoles ont été organisés par les chercheurs, responsable des enquêtes.

Ces ateliers avaient pour objectifs principaux : i) la validation des données recueillies sur les pratiques (réalisation des analyses des eaux et du sol, estimation des quantités d'engrais à épandre pour les principales cultures..), ii) le recueil d'informations complémentaires, iii) la discussions de nombreuses questions relatives aux facteurs favorisant la pollution ont été soulevés par les agriculteurs, iv) l'information et la sensibilisation (des recommandations concernant les bonnes pratiques agricoles pour, à la fois, préserver les ressources naturelles et garantir la pérennité économique des exploitations) et v) l'élaboration et la programmation d'un plan d'action de préservation et de gestion durable de la ressource.

Dans une séquence logique, le premier atelier a voulu mesurer et améliorer le niveau de perception collective du risque de la pollution. Dans l'exercice mené nous avons essayé de respecter la suite logique suivante: i) rappel et validation des itinéraires techniques identifiés durant les enquêtes; ii) discussion sur les normes d'application, iii) discussion sur les impacts de certaines pratiques agricoles sur la pollution des eaux par les nitrates.

Le second atelier a tenté de faire converger les différentes visions pour l'élaboration d'un scénario d'adoption de bonnes pratiques agricoles permettant la protection de la nappe contre les atteintes par les nitrates d'origine agricole.

Cette seconde séance de travail a réuni des agriculteurs et des responsables locaux d'institutions concernées par le problème, à savoir l'ONID (Office National de l'Irrigation et du Drainage), la chambre d'agriculture de Tipaza, la subdivision agricole d'Ahmer -El- Aïn.

Les informations recueillies lors de ces ateliers ont été analysées en utilisant, de façon très pragmatique la méthode de l'analyse des discours.

### 3. Perception individuelle de l'impact de la pollution.

La réalisation des enquêtes individuelles a mis en évidence le faible degré de connaissance sur les impacts d'une fertilisation non raisonnée sur la qualité des eaux de la nappe et plus encore sur les causes impactant l'environnement.

Sur les 107 chefs d'exploitations, seuls 9 procèdent à des analyses des eaux et du sol. Les agriculteurs justifient cette absence d'analyses par l'indisponibilité de laboratoires dans la région et par le coût élevé de chaque analyse du sol. Les agriculteurs ne prennent pas en compte les résidus d'engrais existant dans le sol lors du calcul de la dose d'engrais à épandre.

Le tableau ci-dessous montre que 95 agriculteurs (soit 88% des enquêtés) ignorent la relation qui existe entre l'utilisation des engrais et le risque de pollution de la nappe par les nitrates.

Tab. N° 1 : Perception des agriculteurs de la pollution des eaux par les nitrates

Perception individuelle des agriculteurs	Oui	Non	Total	%	
				Oui	Non
Savez-vous que l'utilisation abusive d'engrais pollue la nappe ?	12	95	107	11,4	88,6
Connaissez-vous-les raisons de la pollution de la nappe par les nitrates ?	19	88	107	17,75	82,4

Source : Enquête, 2008-2009

Cette méconnaissance se retrouve dans les réponses sur les causes de pollution.

Tab. N° 2 : Causes de la pollution selon les agriculteurs

Les causes de la pollution selon les agriculteurs	Nombre d'agriculteurs
1: Engrais	12
2: Qualité d'eau du barrage	4
3: Système d'irrigation « goutte à goutte »	1
4: Eaux usées	2
5 : Ne sait pas	88
Total	107

Source : Enquête, 2008-2009

A l'exception de 12 agriculteurs qui déclarent que les engrais peuvent être à l'origine de la pollution des eaux de la nappe par les nitrates, la grande majorité ignore le risque.

#### 4. Perception collective

Pour mesurer la perception collective de l'impact des intrants azotés sur la pollution de l'eau, nous nous sommes attachés à identifier les quantités minimales et maximales à partir des déclarations des agriculteurs, afin de confirmer ou d'infirmer l'existence d'un consensus autour des pratiques agricoles mises en œuvre. Le schéma n°1 présente l'itinéraire technique qui a servi de base à la discussion.

Les principaux débats sont nés des discussions sur les pratiques liées à l'utilisation des engrais, en particulier, sur les doses pratiquées, les fréquences, les stades végétatifs où doivent avoir lieu les apports, les rotations des cultures. A titre d'exemple, deux agriculteurs, « *grands investisseurs* » dans la culture de la pomme de terre, locataires de Ain Defla, considèrent qu'une quantité de 12 à 15qx de 15-15-15 (NPK) épandus par hectare, telle qu'elle est déclarée par les autres agriculteurs, est faible pour atteindre un rendement de 350 à 450 qx/ha. Se basant sur leurs « *expériences* », ils optent pour

l'application de plus de 15 qx. Par ailleurs, les quantités d'engrais azotés à épandre, selon les plasticulteurs, varient entre 2 et 5 qx/ serre de poivron, pour un rendement entre 25 et 50qx/ serre.

**Schéma n°1 : spécifique de validation pour la culture de la pomme de terre et du poivron sous serre (Appliqué lors des discussions des groupes de travail).**

Eléments proposés à la discussion
1. Date plantation
2. Type d'engrais
3. Quantité pratiquée
4. Nombre d'apport
5. Stade d'apport
6. Estimation de la quantité maximale d'engrais à pratiquer pour 1 ha (PT) pour obtenir un rendement maximal
7. Type de rotation, date d'interculture
8. Récolte (qx/ha)
✓ rendement Min
✓ rendement max

Focus du 05/06/2012



De fait, chaque agriculteur a sa propre estimation de la quantité maximale à épandre pour un rendement donné. Ces avis, divergents, ne peuvent s'expliquer par la différence de situation des parcelles. L'échange d'informations, entre les participants lors du débat, a fait ressortir les affirmations suivantes :

- ✓ Plus la quantité d'engrais est importante plus le sol est fertile et plus le rendement augmente.
- ✓ L'expérience a montré qu'une récolte de 350 et 450qx de pomme de terre a été atteinte pour 12 ou 15 qx/ha de NPK.
- ✓ Certains affirment avoir pratiqué les quantités de 10 à 12qx en engrais azotés recommandées par les vendeurs d'engrais ou les délégués agricoles.

Ces réponses, qui peuvent paraître superficielles, sont en réalité le reflet d'une méconnaissance largement partagée des normes admises scientifiquement par les institutions techniques spécialisées en fonction de la fertilité des sols, des résidus d'azote d'après récoltes, des besoins de la plante, etc. Des traditions non fondées ont pu se construire, se transmettre et se conserver en l'absence de dispositifs efficaces d'information, de formation et d'accompagnement.

Le deuxième point soulevé, lors du débat, concerne la validation des résultats individuels quant à la perception des agriculteurs de l'impact probable de l'utilisation des engrais sur la qualité des eaux. A l'exception de deux agriculteurs, les autres avouent, clairement, leurs méconnaissances de ces effets.

Durant le débat, nous avons été amenés à donner des informations sur l'impact de certaines pratiques agricoles sur le risque de la dégradation de l'environnement:

- ✓ les doses d'engrais doivent prendre en considération les apports du sol en azote aux besoins de la plante.
- ✓ les quantités d'azote non absorbées par la plante peuvent être entraînées vers la nappe, particulièrement durant la période d'interculture.



- ✓ le surplus utilisé en engrais, c'est-à-dire au-delà des besoins de la plante, constitue, sur le plan économique, un coût supplémentaire pour les agriculteurs.

A fur à mesure du processus de discussion, les agriculteurs ont commencé à s'interroger sur les solutions et les moyens à mettre en œuvre pour préserver la nappe contre la pollution. Ainsi, ces agriculteurs, qui avaient, au début, une posture peu soucieuse des risques probables induits par leurs pratiques agricoles, ont fini par déclarer être disposés à coopérer. Mais ils ont, cependant, souhaité que les actions retenues ne soient pas trop pénalisantes pour l'équilibre économique de leur exploitation.

De la concertation qui s'est déroulée lors du second atelier, où étaient présents chercheurs et représentants locaux des institutions agricoles, (l'ONID, la chambre d'agriculture de Tipaza et la subdivision agricole d'Ahmer El Aïn), les agriculteurs ont choisi de retenir comme importantes un certain nombre de mesures.

En effet, au cours de ces discussions les chercheurs ont surtout insisté sur l'intérêt du respect des bonnes pratiques agricoles qui non seulement assurent à l'environnement une meilleure protection mais garantissent aussi aux agriculteurs un gain économique. Pour renforcer la nécessité de ce respect, les représentants locaux des institutions proposent d'élaborer le guide de ces bonnes pratiques par des spécialistes et veiller à faire adhérer les agriculteurs à son application.

Pour rendre possible leur adhésion, réelle et concrète, les agriculteurs demandent la mise à leur disposition d'un certain nombre de moyens, comme la construction de laboratoires d'analyse du sol, l'aide de l'Etat dans la prise en charge du coût de l'analyse, l'information et la formation sur les différentes techniques de préservation par les vulgarisateurs et techniciens, et surtout un suivi conduit par des spécialistes sur le terrain.

Le positionnement de ces trois acteurs au cours de cet atelier peut être décrit au travers du schéma de la page suivante, qui décrit le processus d'émergence des solutions et des moyens et l'implication des acteurs dans la dynamique d'échanges et de convergence d'intérêts.

Il est à noter, cependant, que si les solutions techniques proposées lors du déroulement du processus sont directement liées à la pollution, les discussions ont abordé une réflexion plus globale voire systémique sur les questions d'organisation de la profession agricole, organisation nécessaire pour que les solutions techniques soient réellement, appropriées. Nous rejoignons, ici, le jugement de Zilliox et al. (1990) qui écrivent que « *en définitive, le problème le plus difficile que rencontreront les instances de décision ne sera pas de trouver de nouvelles techniques agricoles pour produire tout en préservant la qualité des sols et des eaux, mais de les faire adopter* ».

## **5. Discussion**

Les freins limitant l'engagement des individus dans des démarches pro-environnementales (promotion des bonnes pratiques agricoles) sont dans notre cas manifestement liés au manque de connaissance. L'accent a été mis dans les ateliers sur l'information et la formation pour éclairer les interactions entre normes utilisation d'engrais (dosage), pratiques d'épandage et impacts. C'était un premier pas nécessaire.

Le manque de connaissance a évidemment limité la compréhension des raisons qui président aux choix des pratiques. Néanmoins, les discussions dans le cadre des ateliers sur les dosages montrent que la légitimité est liée à une certaine réussite, sans que l'on sache si cette réussite est technique (de bonnes productions) ou sociales (les notables).

Par ailleurs, la discussion dans les ateliers a permis de constater que si les agriculteurs n'étaient pas opposés à des pratiques durables, celles-ci ne devaient pas compromettre les équilibres économiques. Les politiques et initiatives diverses d'appui visant à des pratiques plus durables ne pourront s'appuyer que modestement sur des sentiments de bien être environnementaux. Elles devront principalement être étayées sur des raisonnements économiques : optimisation des coûts, incitation financière et compensation des manques à gagner...).

**Schéma N°2 : processus d'émergence des solutions et des moyens :  
implication des acteurs, dynamique d'échanges et convergence d'intérêts**

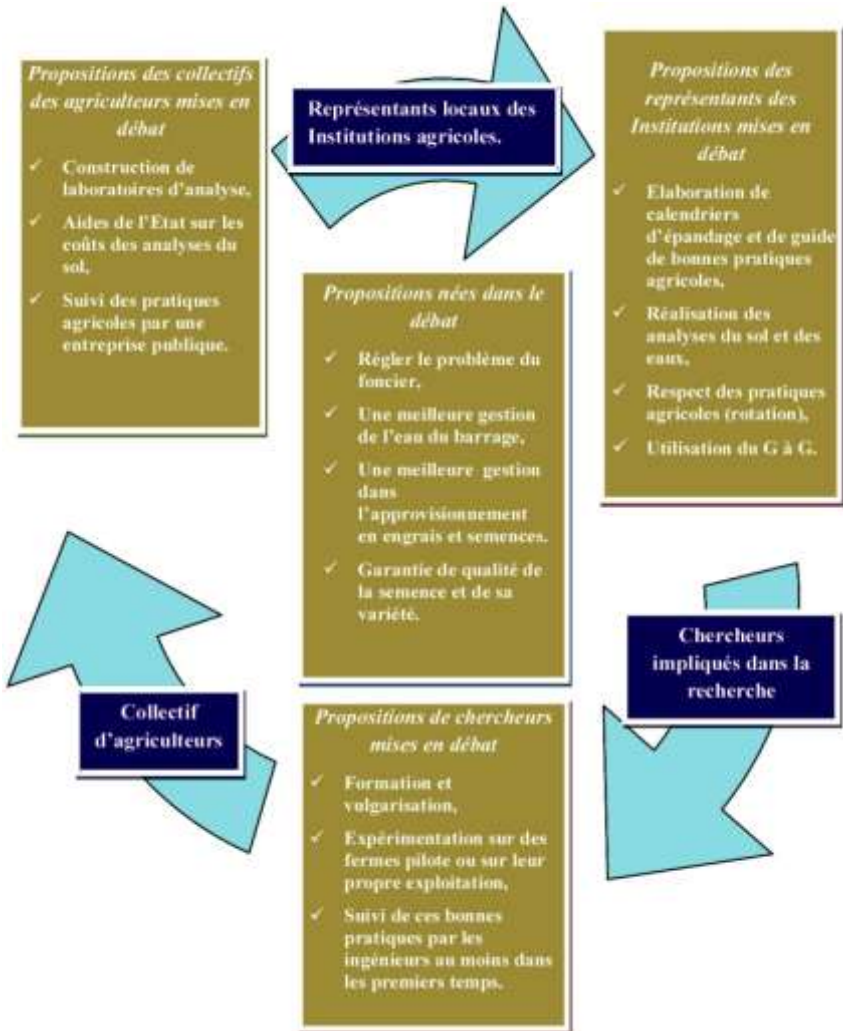


Schéma élaboré par les auteurs

Notre hypothèse concernant l'importance d'actions de sensibilisation/formation, prenant appui sur une analyse des phénomènes et la confrontation de la « *réalité* » avec la perception qu'en ont les acteurs s'est trouvé confirmée. Le travail dans les ateliers a permis d'engager le débat et d'aboutir à des propositions consensuelles. Notons quand même que ces propositions, qui restent de l'ordre de l'action publique, sollicitent d'avantage l'intervention des institutions de l'Etat et ne valorisent pas assez les initiatives individuelles ou celles à mener au niveau des groupements d'agriculteurs.

La méthode employée, discussion sur un thème donné, ici les impacts de l'utilisation des intrants azotés, s'appuyant sur des résultats d'enquêtes et sur les témoignages des propres enquêtés peut, nous semble-t-il, être utilisée pour d'autres thématiques, d'abord celles liées à d'autres pratiques de minéralisation, et au-delà à toutes pratiques agricoles.

La démarche menée dans le cadre de la recherche-développement pour être généralisée doit être appropriée par les services de vulgarisation. Se pose alors des problèmes de formalisation de la méthode et de formation des agents. Plus fondamentalement, des actions de ce que nous pourrions appeler d'information/formation ne seront pas suffisantes. Elles devront être accompagnées comme les propres participants aux ateliers l'ont souligné par de véritables politiques publiques. La question économique sera centrale pour répondre aux attentes des agriculteurs qui ne modifieront leurs pratiques que si elles ne mettent en cause leurs équilibres économiques. La question des subventions (incitations positives) et des taxes (sanction) est à creuser. Cet aspect de la problématique générale n'a pas été pris en compte dans cette contribution. Il devrait faire l'objet de contributions futures.

## **Conclusion**

Les politiques publiques, et c'est le cas en matière de définition des instruments contre la pollution diffuse, ne se définissent que rarement en concertation avec les acteurs concernés. Mais, même, si la concertation avec des représentants est organisée a priori, l'action n'est possible que si les agriculteurs acceptent de changer leurs pratiques. Le changement des pratiques implique la perception de la nécessité et de la possibilité de ce changement. Les acteurs concernés doivent i)

percevoir et comprendre les enjeux dans leur globalité et leur complexité ; ii) être convaincus de la pertinence des solutions, du point de vue technique (la solution doit "*marcher*"), économique (la solution doit être compatible avec les ressources de l'exploitation) et social (la solution doit être compatible avec les "*projets*" des acteurs) ; iii) évaluer à priori les investissements nécessaires, les impacts, les risques pouvant être occasionnés par la solution.

L'expérience du périmètre de Ahmer-El-Ain, bien que limitée dans le temps, montre tout l'intérêt d'une discussion libre mais maîtrisée, s'appuyant sur une information contextualisée, en référence aux situations que vivent les producteurs et les services d'appui à la production. Cette information est d'autant plus pertinente, donc plus efficace, lorsque elle mobilise, non seulement, les connaissances et les savoirs des acteurs concernés mais également, quand elle se donne le temps nécessaire à la préparation des entretiens, à l'identification des problèmes à traiter, à la qualité des informations à mobiliser, et à la construction de solutions adéquates. C'est à ce prix que l'agriculteur, parce qu'informé, pourra décider en toute connaissance de cause de l'adoption ou non d'une technique et ainsi de changer ses pratiques.

Pour favoriser cette décision "informée", notre recherche a choisi une approche participative pour évaluer la perception que les agriculteurs ont, à la fois, de la pollution par les nitrates et des solutions de préservation de la nappe. La démarche est une démarche d'apprentissage car elle consiste à identifier, collectivement, les éléments à prendre en compte dans le traitement d'une question et à les classer dans des relations de causes à effets. La co-construction rend possible l'échange des connaissances, des informations et des expériences. Elle permet, aussi, de partager l'analyse de la situation, et in fine, de définir des actions communes.

L'engagement des agriculteurs que nous avons associés dans notre démarche de recherche et leur adhésion à nos côtés, tout le long du déroulement de notre projet, constitue un bon indicateur de leur prise de conscience des risques encourus par la ressource eau du fait de certaines pratiques, non respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, leur collaboration active dans la recherche de solutions à même de pallier ces risques et les moyens nécessaires à leur mise en

œuvre indique une volonté visible de compréhension que la préservation de l'environnement n'est pas antinomique de leurs intérêts économiques.

Si cette compréhension et cette perception renouvelée constituent une condition nécessaire à l'émergence et au développement des pratiques respectueuses de l'environnement, elles sont insuffisantes pour faire changer un comportement acquis depuis fort longtemps. D'où l'utilité de la conception et de la mise en œuvre de programmes de formation, des campagnes d'information/communication, des programmes de suivi et des programmes d'expérimentation impliquant les agriculteurs.

L'enjeu est de taille car il pose la question des politiques publiques, en interrogeant d'abord leur contenu : que proposer comme solutions techniques, comment faire évoluer des politiques largement dominées par le paradigme de la révolution verte <sup>3</sup>? L'interrogation porte aussi sur la manière de mener ces politiques : comment associer réellement les utilisateurs, comment valoriser et capitaliser les expériences et les savoir-faire ? Notre expérience, trop limitée dans le temps, n'a pas pu fournir tous les éléments nécessaires à cette ambition. C'est une des pistes de recherche sur le redéploiement des actions de la politique publique en matière de développement agricole et de protection des ressources naturelles.

### **Références Bibliographiques**

**Alami I.I., Zeraouli M., Addou M., Okhtari A., Soulaymani A., (2007).** « *Évaluation de la pollution nitrique de la nappe phréatique de la zone côtière du Gharb (M'nasra) au Maroc entre 1993 et 2003* » In revue *Afrique Science* 03 (3) PP 378-390.

**Aghzar N., Berdai H., Bellouti A., Soudi B., (2002).** « *Pollution nitrique des eaux souterraines au Tadla (Maroc)* ». In revue des sciences de l'eau / *Journal of Water Science*, vol. 15, n° 2, p. 459-492.

---

<sup>3</sup>Cela n'implique aucunement une remise en cause des effets positifs induit par cette révolution, en particulier l'augmentation de la production sans commune mesure, permettant de faire face depuis les années 50 du XXème siècle à la croissance démographique et à l'amélioration de la sécurité alimentaire.

**Baschet J.F., (2009).** « Gestion de l'azote » fiche variable. Agriculture Energie 2030. Centre d'étude et de prospective.

**Bahi G.F., (2011).** « Psychologie et environnement : Quels enjeux ? Quelles perspectives ? » Actes du 4ème colloque ARPEnv : L'individu et la société face à l'incertitude environnementale, Ifsttar Lyon-Bron, 6-8 juin.

**Bettahar N., Benamara A.A., Kettab A., Douaoui A., (2009).** «*Risque de pollution nitratée des zones semi-arides : cas de la vallée du moyen Cheliff occidental (Nord Algérien)* » In Revue des sciences de l'eau / Journal of Water Science, vol. 22, n° 1, p. 69-78.

**Banas D., Lata J.C., (2006).** « *Les Nitrates* », In: The White Paper polluants habitat

**Boudjadja A., Messahel M., Pauc H., (2003).** « Ressources hydriques en algerie du nord » In revue des sciences de l'eau, rev.sci. Eau. N° 16 p 285-304.

**Cheloufi H., Jacquin F., (2003).** « *Influence du pedoclimat sur l'évolution des composés azotes présents dans les sols lorraines : conséquence sur la qualité des eaux* » In : Bulletin de l'Académie Lorraine des Sciences, n° 42 (1-4).

**Fonder N., Heens B., Xanthoulis D., (2010).** « *Optimisation de la fertilisation azotée de cultures industrielles légumières sous irrigation* » In : revue *Biotechnol. Agron. Soc. Environ.*14(S1), 103-111.

**Hadjoudj O. (2008).** « *Pollution des nappes aquifères de la Mitidja par les nitrates* ». Thèse de doctorat de l'Université d'Alger « Benyoucef Benkhedda. p.290.

**Hill M.J., (1996).** « *Nitrates and nitrites in food and water* » (Vol. 7) CRC Press.

**Gomgnibou A.P.K., Savadogo P.W., Nianogo A.J., Rasolodimby J.M. (2010).** « *Pratiques agricoles et perceptions paysannes des impacts Environnementaux de la cotonculture dans la province de la KOMPIENGA (Burkina Faso)*. In: revue Sciences & Nature Vol.7 N°2 : 165 - 175.

**Guillou E.M., (2006).** « *Représentations sociales et pratiques sociales: l'exemple de l'engagement pro-environnemental en agriculture* » In : revue européenne de psychologie appliquée n° 56 157–165.

**Guillou E.M., (2009).** « *L'environnement, l'eau et les agriculteurs : entre conscience environnementale et défense du métier* » In: Bulletin de psychologie, n°502.

**Guillou E.M., (2012).** « *Développement durable et agriculture durable : Appropriation des concepts et expression des résistances* » In : revue Cahiers Psychologie Politique n° 21.

**Laurant F., (2015).** « *L'évolution des pratiques agricoles face aux enjeux de la qualité de l'eau : le bassin de l'Oudon (France)* » In : revue gestion alternative de la ressource en eau, n° 25-26.

**Lounis A., Hartani T., Aidaoui A., Sellam F., (2010).**« *Qualité des eaux souterraines dans la Mitidja : enjeux liés à l'intensification agricole cas du bassin versant de sidi Rached* », In : Actes proceeding ground water souterraine. Orléans – France 14-16 Mars.

**Machet J.M., Laurent F., Chapot J.Y., Dore T., Dulout A. (1997).** « *Maitrise de l'azote dans les intercultures et les jachères* » in les colloques de l'INRA n° 83 « Maitrise de l'azote dans les agrosystemes ». INRA Editions, Paris, P 271-288.

**Meklati A., (2009).** « *La mise en place d'un plan d'intervention en cas de sécheresse pour la wilaya d'Alger* ». Mémoire de Magister, Université m'hamed Bougara Boumerdes.

**Moser G. (2009).** « *Psychologie environnementale. Les relations homme-environnement* », Bruxelles, De Boeck, Collection: Ouvertures psychologiques, p.298.

**PNUE (programme des Nations Unies pour l'environnement), (2004).** « *Gestion intégrée des ressources en eau et assainissement liquide-diacnestic* », Programme d'Actions Prioritaires Centre d'Activités Régionales.

**Roussary A., Busca D., Goulard F.C., Dumont A., Salles D., (2013).** « *Pratique phytosanitaires en agriculture et environnement: des tensions irréductibles ?* », In : revue « Economie Rurale », Société Française d'Economie rurale, P 67-80.

**Schellenberger G., Soulard C., (1993).** « *Nitrates et agriculture. Du blocage à l'assimilation* » In : revue Économie rurale. N°213, pp. 34-40.



**Sbargoud S., (2013).** « Validité de l'application de la méthode de vulnérabilité DRASTIC à l'étude de la pollution par les nitrates dans la Mitidja (Nord d'Algérie). <http://www.geosp.net/wp-content/uploads/2013/07/Mme-Sbargoud-Saida.pdf>

**Weiss K., Moser G., Germann C., (2006).** « Perception de l'environnement, conceptions du métier et pratiques culturelles des agriculteurs face au développement durable » In : revue européenne de psychologie appliquée n°(56)73–81.

**Ziadi N., Gagnon B., Cambouris A., (2007).** « Utilisation des engrais minéraux azotés en grandes cultures : description des différentes formes et leurs impacts en agroenvironnement » CRAAQ-QAQ colloque sur l'Azote. [http://www.agrireseau.qc.ca/agroenvironnement/documents/Ziadi\\_N\\_resume\\_PPT.pdf](http://www.agrireseau.qc.ca/agroenvironnement/documents/Ziadi_N_resume_PPT.pdf)

**Zilliox L., Schenck C., Kobus H., Huwe B., (1990)** « Pollution par les nitrates : quels remèdes ? ». Supplément la recherche n° 227 décembre.

**LA GESTION DE LA RESSOURCE HUMAINE  
HOSPITALIERE : ENTRE CONTRAINTES ET  
IMPERATIFS DE MODERNISATION  
CAS DU CHU DE TIZI OUZOU\***

Leila **MELBOUCI\***, Arezki **CHEMOUKHA \*\***  
Saifa **ALLEK\*\*\***, Hakima **SOUKI\*\*\*\***  
Farida **BOUGHANEM\*\*\*\*\***

**Résumé :**

L'inefficacité structurelle constatée dans les organisations publiques a poussé les chercheurs vers l'emprunt des pratiques managériales des firmes dans le dessein d'ériger un management public. Néanmoins, l'expérience a placé celui-ci entre la logique juridique répondant aux impératifs de garantie, de stabilité et d'équité et la logique managériale, poursuivant des objectifs d'efficacité, de compétitivité et de rentabilité. Nonobstant cette antinomie, plusieurs chercheurs trouvent que la réussite de la modernisation, par des pratiques managériales des entités publiques, est possible via la valorisation du facteur humain. Nous avons opté pour un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) pour mettre en exergue nos résultats par rapport à cette hypothèse. Nous sommes parvenus en utilisant l'analyse contingente, au fait que le CHU est une organisation spécifique.

**Mots Clés :** GRH, Modernisation, Changement, Hôpital, Organisation, Culture, Management.

**Code Jel :** M12, L31, H83, H51.

---

\* Cet article est un produit du projet PNR 27 portant sur GRH.

\* Maitre de Conférences, université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou.

\*\* MAA, université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou.

\*\*\* MAA, université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou.

\*\*\*\* MAA, université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou.

\*\*\*\*\* MAA, université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou.

## **Introduction.**

Les recherches sur les organisations publiques en général et sur les organismes de santé en particulier ont montré que ce type d'organisation vit une crise structurelle et organisationnelle (H. MINTZBERG, 1982, 1990 ; S.TIMAR, 1990 ; M.CREMADEZ, 1991 ; E.FRIEDSON, 1990; BODIGUEL J.L, ROUBAN L., 1991 ; J.,PNIOCHE 1991 ; CNEAP, 1999 ; A. RAHMANI, 2003 ; A. ZAYYOUN, 2004 ; E. PERSONENI, 2010). La synthèse principale de plusieurs travaux sur ce domaine s'accorde à viser les Ressources Humaines (RH) comme remède à l'inertie observée dans les hôpitaux. La gestion du personnel hospitalier a été considérée (elle l'est toujours dans certains organismes) comme des tâches administratives et routinières. Cette gestion des RH est strictement réduite au problème d'équilibre financier dans un type d'organisation bureaucratique. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la modernisation de la fonction Personnel dans un milieu hospitalier : serait-elle réalisable ? Pourrait-elle mener vers un management des RH spécifique ? Existe-t-il des moyens exploitables pour la mise en place des structures et des formes de gestion plus motivantes, participatives et communicantes ? La problématique de notre recherche ne diffère guère de celles ayant pour objet de moderniser les hôpitaux, en modifiant les fonctions du service du personnel qui administre et ne gère pas et à créer une structure impliquée qui pilote et gère les affaires des RH dans l'avenir. Le CHU de Tizi Ouzou n'échappe pas à cette problématique.

Pour mieux cerner le problème posé plus haut, nous considérons que la mise en place des nouvelles pratiques de la GRH améliore la performance des organisations quelle que soit leur nature, mais le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) est une organisation publique spécifique. Les modèles de la GRH proposés par les spécialistes ne peuvent être transposés qu'avec des adaptations au contexte hospitalier. La résistance au changement peut constituer un frein à toute tentative de modernisation et le CHU de Tizi Ouzou est un cas singulier. Ces hypothèses ne sont pas indépendantes, elles sont naturellement articulées les unes aux autres et nous guident à adopter pour leur vérification l'approche contingente. Notre objectif

n'est pas de proposer des formules pour moderniser la GRH du CHU de Tizi Ouzou mais de présenter une analyse de son existant afin de mettre en relief les pistes viatiques pour le changement. Pour ce faire, notre étude touchera les aspects organisationnel et culturel qui nous guideront dans les propositions des issues susceptibles d'être mises en œuvre sans grande résistance. Nous mettrons en avant une logique explicative de la situation actuelle du CHU de Tizi Ouzou.

### **Méthodologie :**

La revue de la littérature a été la première étape de notre recherche. Nous nous sommes intéressés à l'aspect théorique de la GRH en général et la GRH publique en particulier. Nous avons tenté de confronter les hypothèses citées avec le réel du CHU de Tizi Ouzou, notre démarche est de ce fait déductive.

Pour notre enquête, nous avons réalisé des observations approfondies lors d'allers et retours entre des activités de terrain et prise de recul théorique. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les techniques de l'enquête qualitative à savoir : l'observation; l'observation participante; les entretiens semi- directifs avec le personnel et une enquête quantitative par questionnaire. Les données recueillies grâce à la réalisation de l'état des lieux, nous ont servis à étudier les conditions de la faisabilité du changement en termes de recrutement, de formation, de mobilité, d'évaluation, de compétences et de rémunération.

### **1. La GRH dans l'hôpital: les contraintes à la modernisation**

Longtemps cantonnée à une activité de support aux autres fonctions de l'entreprise, la fonction ressource humaine permet de se démarquer des concurrents dans un contexte instable et fortement compétitif. Dans le secteur public en l'occurrence le secteur hospitalier, la ressource humaine est la pierre angulaire et la ressource principale des activités du service public. La fonction RH relève de nombreux défis dans la mesure où elle doit rechercher la meilleure adéquation entre les intérêts du service et de l'établissement (efficacité, budget...), les intérêts du personnel (conditions de travail, motivations, carrières...) et certainement les

intérêts des usagers (droit à la santé, éducation, protection, éthique,...). Ainsi, la fonction RH est au centre d'un milieu complexe découlant de la spécificité du secteur public et de son évolution, des contraintes budgétaires, de la transformation de la logique de gestion publique. Cela entraîne un changement nécessaire des emplois, de l'organisation du travail et donc de la gestion des ressources humaines, ce qui ne peut pas se faire sans rencontrer de contraintes.

### **1.1. La GRH publique face aux contraintes organisationnelles et culturelles**

Dans le cadre de notre réflexion sur le CHU *Nedir Mohammed* de Tizi Ouzou en tant qu'objet d'étude, nous présentons les résultats d'une revue de littérature sur l'organisation et la culture organisationnelle. L'articulation entre ces éléments théoriques et ceux de notre enquête a pour finalité d'identification des caractéristiques de fonctionnement du dit CHU. Les pionniers des recherches en management public, tels Max WEBER et Henri MINTZBERG, considèrent les aspects structurel et culturel d'une organisation comme variables primordiales pour toute tentative de changement et d'adaptation.

#### **1.1.1. L'hôpital : quelle organisation ?**

L'organisation bureaucratique de Weber est une forme d'organisation qui se retrouve dans toutes sortes d'organisation parce qu'elle présente la logique de fonctionnement la plus rationnelle sur le plan formel, par son exigence de conformité réglementaire et par sa prévisibilité et sa précision techniques. Elle est basée sur l'autorité légitime et la dominance des règles et procédures. L'étude de L'hôpital a montré qu'il se caractérise par ces éléments et de ce fait, il est une bureaucratie wébérienne souffrant des limites de ce même modèle. L'échec du modèle bureaucratique apparaît dans le fonctionnement interne des administrations publiques où des entorses surgissent entre les règles formelles et les relations informelles des membres de l'organisation. La finalité de l'organisation publique s'oriente singulièrement, vers le respect des procédures et non pas la réalisation du résultat. Contrairement à Max Weber qui considère le

modèle bureaucratique applicable à toute forme d'organisation, Mintzberg affirme qu'il existe des organisations mieux adaptées que d'autres aux contextes. Dans ce sens, il propose une configuration organisationnelle dont la bureaucratie professionnelle qui est utilisée pour décrire l'hôpital. Elle a longuement été considérée comme un cadre de référence pour l'analyse des hôpitaux. Par rapport à cette configuration, le personnel est scindé en professionnels et non professionnels. Cette division n'est pourtant pas suffisamment détaillée pour décrire l'organisation interne des hôpitaux. Le groupe des professionnels se scinde en deux composantes qui regroupent les médecins, d'une part, et le personnel paramédical, d'autre part, cette césure renvoie à la distinction entre professionnels et semi-professionnels. De son côté, le groupe des non professionnels se subdivise entre personnel administratif et personnel technique. La conjugaison de cette « double dualité » et de la coexistence de deux lignes hiérarchiques rend particulièrement complexe l'observation de l'activité dans les hôpitaux et multiplie les sources d'appartenance, d'autant plus que ces dernières s'adosent à des légitimités différentes.

Pour contrecarrer les insuffisances de ces deux formes organisationnelles, les pays développés ont adopté l'organisation par pôles d'activité. Un pôle peut être considéré comme un regroupement de secteurs, services et unités fonctionnelles ayant des activités de soins, de prévention, d'enseignement et de recherche communes ou complémentaires. Elle a été adoptée par les pays de l'OCDE pour réaliser le rapprochement entre les deux mondes, médical et administratif, assurer l'autonomie et la souplesse dans la gestion de l'hôpital et moderniser les structures hospitalières. La mise en œuvre des pôles doit reposer sur la subsidiarité, la contractualisation et la responsabilisation.

### **1.1.2. L'hôpital : quelle culture ?**

Les travaux les plus importants réalisés sur les organisations hospitalières (Smith, Mintzberg, Saintsaulieu et Hofsted) font tous référence à la complexité des organisations hospitalières. De ce fait plusieurs cultures sont identifiées dans l'hôpital :

*i. La culture bureaucratique administrative*

L'hôpital public constitue le principal intermédiaire entre les pouvoirs publics et la population. Ainsi, pour arriver à atteindre les objectifs de la politique de santé publique, il s'est construit dans les hôpitaux une culture bureaucratique administrative. Pour Weber (1995), le type le plus pur de domination légale est la domination par les moyens de la direction administrative bureaucratique car cette dernière est la forme d'organisation qui répond le mieux à la nécessité d'appliquer des normes impersonnelles.

Dans la bureaucratie administrative, toutes les actions sont ordonnées, prévisibles, et donc planifiées. Les relations humaines affectives et les sentiments des personnes qui participent à son fonctionnement s'effacent devant cette rigidité. L'agent public répond aux impératifs de la déontologie administrative dont la principale valeur est « l'intérêt général avant tout ». Cette valeur a créé au sein de l'hôpital des comportements culturels axés sur les règles et les procédures. A cela s'ajoutent des pratiques informelles dominantes naissances à plusieurs sous cultures et faisant de l'hôpital une mosaïque.

*ii. La culture de bureaucratie professionnelle*

L'organisation hospitalière est dominée par le noyau opérationnel qui est représenté par l'ensemble des services. Ces derniers à leurs tours ont pour noyau le corps médical et les soignants. Cette prédominance du niveau opérationnel fait de l'hôpital une organisation à culture professionnelle. Le corps des professionnels est à son tour divisé entre les professionnels qui représentent les médecins et les semi professionnels représentés par les soignants. Le pouvoir au sein de ce groupe revient aux connaissances et à l'expertise acquise dans des organismes de recherche externes. Cela rend difficile le contrôle et le suivi du travail des médecins car ils s'autocontrôlent. Ceci dit, Mintzberg ne nie pas l'existence d'une hiérarchie respectant le niveau des compétences et l'ancienneté de la profession.

L'adoption du travail en pôles d'activités a apporté un changement de taille au fonctionnement de l'hôpital. Sur le plan des valeurs et de la culture hospitalière trois changements majeurs sont constatés: la transformation de la relation de l'hôpital avec le patient, notamment la relation patient-médecin, les transformations des identités professionnelles et la nouvelle gouvernance hospitalière. Le rôle du médecin dans les nouvelles organisations hospitalières ne se limite pas uniquement à soigner les patients, mais à coordonner son travail avec ceux des autres acteurs de façon à optimiser son action (Grenier, 2007). L'identité du médecin basée sur son expertise est remise en cause dans le contexte du travail en réseau, où les identités sont fondées sur la prestation de services au patient ; le travail collectif et le partage de l'information.

*iii. La culture de moyens et la culture de fin*

Hofstede déclare que lorsque les moyens justifient une culture, la routine bureaucratique est privilégiée aux résultats. Dans un hôpital, cette culture est propre au groupe du personnel administratif. Dans le cas contraire, où l'accent est mis sur les fins de l'organisation, le personnel obéit aux impératifs liés aux résultats. Cette dynamique entraîne un surcroît d'efficacité, c'est le cas du corps médical et le corps soignant. Entre les deux forces dominantes dans l'hôpital, le personnel des opérations logistiques et les infirmiers ont du mal à se forger une identité pour des raisons évidentes. Ainsi, le personnel logistique souffre d'une dépendance vis-à-vis de la direction. Il exécute des décisions venues d'en haut sans avoir l'impression d'y participer. Les infirmiers sont dépendants du corps médical. Ils arrivent très difficilement à s'acquitter d'une autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Le manque de communication altère les relations entre les groupes professionnels et favorise la constitution des groupes informels.

*iv. La culture informelle*

Les groupes informels sont des groupes qui existent en parallèle à l'organisation formelle (Scott, 1981), et se développent par des relations interindividuelles non voulues par les responsables officiels de l'organisation (Zaremba, 1988).



Selon les premiers auteurs de la théorie des incitations cités par Loffont J.J.( 2008), les agents publics, de par leur nature, quel que soit leur métier, se divisent en deux catégories. La première catégorie est composée d'agents ayant l'esprit de service public et d'intérêt général. Ils exercent leurs devoirs sans avoir besoins de moyens d'incitation et de motivation. La deuxième catégorie est composée de personnes opportunistes, ils font des choix qui vont à l'encontre de l'efficacité du service rendu au public afin d'en tirer une rente informationnelle.

Comme toute organisation publique, l'hôpital est caractérisé par un ensemble de relations de type « principal-agent » dans lesquelles les asymétries d'information jouent un rôle déterminant (Bureau D. Mougeot M., 2007).Ce mode de fonctionnement crée des possibilités de collusion entre les agents dans le but d'accroître et de partager la rente informationnelle.

Les éléments organisationnel et culturel cités ne peuvent que caractériser la fonction ressources humaines. Nous allons ci-dessous nous focaliser sur les pratiques de cette dernière.

## **1.2. La GRH dans les administrations publiques et hospitalières: essai de rapprochement de la GRH privée**

La gestion de la ressource humaine dans les administrations publiques est un enjeu majeur pour améliorer la qualité du service public. En effet, l'Etat est le premier employeur, le nombre de fonctionnaires en Algérie, est d'environ 2 millions de personnes en 2011 dont 86% sont permanents (la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP)). Ces chiffres illustrent parfaitement l'intérêt que nous portons à la ressource humaine publique. La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste (Chemela-Lafay et al. 2008). Cependant, la GRH publique en l'occurrence la ressource humaine hospitalière fait face à plusieurs contraintes pour répondre à la demande de la population en service public.

Parmi les contraintes rencontrées pour gérer la ressource humaine dans le secteur public, nous pouvons énumérer les suivantes :

- La fonction publique a longtemps adopté une gestion centralisée et administrative en application de normes et de procédures impersonnelles. Ainsi, les gestionnaires sont confrontés aux multiples normes codifiant leurs orientations, ce qui est source de rigidité.
- La multiplicité des statuts particuliers a un effet sur les comportements et la culture du personnel. De ce fait, la logique des grades et de l'ancienneté l'emporte sur les compétences et les résultats.
- La ressource humaine est mal planifiée et les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont très peu utilisés. Par conséquent, certaines compétences peuvent être inadaptées aux postes occupés, ce qui est source de déséquilibre et d'inefficacité.
- La complexité de la gestion de la ressource humaine publique est illustrée davantage dans les institutions hospitalières où la multiplicité des statuts est légion. Malgré l'existence d'une hiérarchie qui définit les tâches allouées à chaque corps de métier, dans les faits l'exercice des activités est peu hiérarchisé. En effet, plusieurs tâches sont revendiquées par des agents aux métiers différents. La dilution des tâches de chaque agent au sein de l'hôpital et la recherche permanente de l'information sont à l'origine du phénomène d'includence utilisé par le psychiatre Tellenbach en 1979. Ce dernier désigne le sentiment d'une personne débordée par son travail vu la masse des tâches à accomplir compte tenu de l'insuffisance du temps.
- La difficulté de coordination des différentes organisations du travail (travail du corps médical, paramédical et administratif). Vouloir gérer de la même manière la ressource humaine hospitalière fortement hétérogène s'avère

réducteur de la complexité de l'organisation des établissements de santé.

A ces contraintes humaines s'ajoute la contrainte financière qui pèse sur les organismes d'Etat en les obligeant à rationaliser leurs dépenses notamment celles liées à la ressource humaine qui représente une proportion considérable des dépenses de l'Etat. En Algérie, la masse salariale représente 26,8% des dépenses totales soit 11 % du PIB en 2011 (Ministère des Finances).

Face à ces contraintes, la redéfinition du rôle de l'administration publique s'avère nécessaire. Elle a entraîné, la réorganisation du travail. Le recours des administrations à la sous-traitance, à la gestion par les résultats et au partenariat public-privé (PPP) a redéfini le travail administratif. Les tâches répétitives et prévisibles laissent la place à des tâches associées à des objectifs.

L'étude comparative faite par l'institut de gestion publique et de développement économique à Paris en 2005 : « Performance, l'ère des RH », sur la GRH dans huit pays (Suède, France, Australie, Danemark, Etats-Unis, Canada, Pays-Bas et Royaume-Unis) a conclu que : malgré les différences culturelles, les réformes engagées dans ces pays se partagent plusieurs critères communs ; la gestion se décentralise en procurant aux managers locaux plus d'autonomie dans la gestion de la ressource humaine de leurs agences ; la gestion des collaborateurs répond aux nouvelles méthodes axées sur l'individu (recrutement, rémunération, formation, carrière, gestion des compétences...). En outre, l'étude constate que le droit public des pays étudiés se rapproche de plus en plus du droit privé.

Par ailleurs, les stratégies de modernisation de la GRH vise à flexibiliser l'emploi public et à développer des pratiques managériales qui échappent aux contraintes liées au statut. Cette flexibilité veut rendre le secteur public « attractif » pour ceux qui veulent concilier vie privée et vie professionnelle.

Ces expériences peuvent servir les réformes des administrations algériennes en l'occurrence l'hôpital qui sont encore au stade de

balbutiement. La GRH publique en Algérie est fortement régie par une réglementation qui encadre ses pratiques.

### **1.3. La GRH hospitalière en Algérie : logique statutaire**

L'Algérie a une fonction publique dite de carrière, elle n'a pas encore évolué vers une fonction publique d'emploi. Elle est parmi les pays qui ont édicté une législation abondante concernant les hôpitaux. L'Algérie renferme un système de santé et une administration hospitalière plus ou moins complexes où la gestion des ressources humaines est fondée sur une mécanique statutaire (Holcman, 2011b). Un ensemble de lois et de règles légales définissent le statut et régissent les droits et obligations des fonctionnaires classés par catégories A, B, C et D suivant un niveau de recrutement (du plus qualifié au moins qualifié) et comprennent plusieurs classes. Chaque classe étant divisée en échelons.

Les nouveaux statuts particuliers applicables depuis le 1er Janvier 2008 n'a pas été innovateur en termes de gestion.

- Dans l'hôpital public, les autorités sanitaires exigent souvent des qualifications de spécialistes et font subir des concours aux candidats aux postes hospitaliers. Pour certains corps, les savoirs étant supposés acquis, les autorités sanitaires s'orientent de plus en plus vers la prise en compte de l'expérience professionnelle. Celle-ci peut être validée par un diplôme et remplace par conséquent les connaissances dispensées dans les établissements scolaires et universitaires.
- Quel que soit leur corps d'appartenance, l'évolution de carrière des fonctionnaires est quasi mécaniquement déterminée par l'ancienneté. Cette dernière, est considérée comme un élément régulateur de la carrière dans le sens où elle fixe le temps d'emploi nécessaire pour qu'un agent soit admis pour postuler à un avancement.
- Dans le cadre réglementaire, chaque fonctionnaire doit être soumis à l'évaluation en fonction des missions qui peuvent lui être confiées eu égard à son grade. Le fonctionnaire est soumis tout au long de sa carrière à une évaluation continue et

périodique. Celle-ci est destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles pour estimer ses besoins en termes de formation et d'avancement.

- Les fonctionnaires sont titulaires d'un grade. Ce dernier est divisé en échelons. A chaque échelon est attribué un indice brut auquel correspond un indice majoré qui sert à calculer le traitement de salaire. Le fonctionnaire a droit à une rémunération qui comprend : le traitement, les primes et indemnités.
- La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement. La valorisation de l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire se traduit par un avancement d'échelon. L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variant de 30 à 42 ans. Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale.
- La durée légale de travail applicable dans les institutions et administrations publiques y compris les hôpitaux est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses ou impliquant des contraintes sur le plan physique ou moral. De plus, sous réserve de l'amplitude journalière de travail effectif, prévue par la législation, les fonctionnaires peuvent être appelés à effectuer des heures supplémentaires. Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.
- Malgré une réglementation dont l'intérêt est de garder le plus longtemps possible les bons agents, des moyens légaux existent afin de se séparer des agents coupables de fautes professionnelles

ou devenus inaptes à leur emploi. Les agents peuvent aussi de leur propre initiative quitter le service public.

Découle de ce qui précède que la gestion de la ressource humaine hospitalière s'inscrit dans un schéma régulateur purement administratif, gérant les statuts. Nonobstant, la GRH représente, aujourd'hui un levier réel tant du point de vue de la performance organisationnelle (la gestion du temps du travail, délégation.....) que la performance sociale (satisfaction des médecins, présentéisme...), ou encore de la performance économique (intérêt collectif ou part variable complémentaire.....).

En s'appuyant sur ces éclaircissements, nous présenterons l'analyse du contenu de notre enquête.

## **2. Résultats et discussion**

Pour notre enquête, nous avons fait appel à la méthode d'échantillonnage. Un échantillon représentatif correspond à 10 % (200 personnes) de la population cible. La répartition de cet échantillon a été réalisée par la méthode des quotas. Ainsi, nous avons pris le soin de respecter les mêmes proportions des différents statuts telles qu'elles figurent dans la population cible. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°1.

**Tableau N°01 : Tableau représentant la structure de l'échantillon par statut hospitalier.**

<b>Statut hospitaliers</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Personnel paramédical	124	62,22
Personnel médical	60	30,81
Personnel d'encadrement	16	6,95
	200	100

*Source : Etabli par nos soins*

Vu les conditions particulières dans lesquelles s'est déroulé l'enquête (contexte interne conflictuel et instable) nous n'avons pu collecter que 92 questionnaires sur 200. Cette insuffisance nous a poussés à consolider nos entretiens semi-directifs (35 entretiens auprès du Directeur du CHU, le DRH, le Directeur financier, les médecins et les infirmiers), par la consistance des questions et la durée des entretiens. Pour le traitement des entretiens nous avons procédé par une analyse de contenu.

Après le dépouillement des questionnaires, nous avons procédé au traitement des données grâce au logiciel SPSS et constitué une base de données.

Nous commencerons notre analyse par les facteurs organisationnels et culturels.

## **2.1. Que montre l'analyse organisationnelle et culturelle du CHU ?**

### **2.1.1. Présentation et analyse organisationnelle du CHU**

Rappelons-le encore une fois que la structure organisationnelle d'une entité est une variable à mettre en exergue pour assimiler le sujet étudié. La théorie de la contingence l'a proposé comme un facteur déterminant de changement et d'adaptation.

La structure organisationnelle du CHU est constituée de cinq niveaux hiérarchiques (Conseil d'Administration, Direction Générale, Secrétariat Général, Directions et des Sous Directions), de deux organes représentant le staff (Conseil Scientifique et Comité Consultatif). De ce fait, cette structure organisationnelle est de types staff and line ou hiérarchico-fonctionnelle.

Au préalable, nous notons que selon la théorie de la contingence, cette structure ne serait efficace que si seulement si l'organisation était très grande et complètement décentralisée.

Fort de ces données, nous déduisons que le CHU de Tizi Ouzou est une organisation très grande et complexe composée de sous-systèmes avec diverses catégories de personnel (médecins,

universitaires, administratifs, soignants). Néanmoins, l'hôpital a une gestion centralisée.

Notre enquête renforcée par l'étude théorique nous permet d'avancer les points suivants :

- Le CHU représente une configuration mécaniste : les dirigeants de la ligne hiérarchique ont tendance à concentrer leur pouvoir dans des unités distinctes là où les différentes directions sont elles-mêmes structurées sous la forme de configuration mécaniste.

- En se référant à l'analyse de Mintzberg, la structure organisationnelle du CHU Nedir Mohammed est en fait un cas singulier ; il y a présence de deux configurations à poids égale : une configuration mécaniste pesante représentée par l'administration et la tutelle (fournisseur de règles et procédures) et une bureaucratie professionnelle constituée des médecins et infirmiers. Celle-ci s'impose par le métier et opte souvent pour une autonomie complète.

- La répartition des fonctions est de type taylorien : l'hôpital souffre de cloisonnements hiérarchiques où les flux d'échanges horizontaux sont difficiles à cause d'une absence de la transversalité.

- Une désresponsabilisation en cascade constatée et non mesurée : la prise d'initiative est insuffisante.

Nous avons déjà souligné l'importance de l'analyse de Mintzberg (1982) du secteur hospitalier. Vu sous cet angle, le CHU est composé : d'une hiérarchie de professionnels de la santé, d'une hiérarchie des fonctions administratives et d'une logistique.

Dans la première hiérarchie la possession du pouvoir est liée à l'expertise et à la connaissance. L'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications sont les mécanismes de coordination les plus utilisés.

Quant à la deuxième hiérarchie, la coordination est axée sur la supervision directe et la standardisation des procédés. Ces deux mécanismes de coordination sont mal utilisés et inefficaces vu la taille de l'organisation. Dès 1984, Mintzberg montrait qu'au-delà



d'une certaine complexité, les organisations ne peuvent plus fonctionner par la supervision directe et la standardisation classique du travail et qu'à ce stade, seuls les dispositifs d'ajustement mutuel étaient opérants. Cependant, au niveau du CHU, même ce mécanisme se trouve inefficace à cause du contexte culturel que nous développerons plus loin.

A tout prendre, le centre hospitalier de Tizi Ouzou est une institution très centralisée et hiérarchique, les flux d'information se limitent souvent aux flux d'ordre ou d'injonction sans tenir compte des remontés d'information et des échanges entre les acteurs à la base de la hiérarchie. L'hôpital a subi maintes fois des pertes d'information et de déformation de messages créant ainsi plusieurs conflits et un malaise social interne.

### **2.1.2. Autres éléments organisationnels**

Nous avançons d'après l'enquête que la gestion au sein de l'hôpital est centralisée vu que 71,2 % des salariés affirment qu'il n'existe pas de délégation de gestion.

Le règlement juridique qui régit la gestion de la ressource humaine dans l'hôpital constitue un obstacle notamment pour la promotion (68,4%) et le recrutement (56,1%), or la nouvelle gouvernance par la mobilisation de la GRH requiert une décentralisation des pouvoirs et une réorganisation de la structure de la DRH.

L'utilisation, à notre gré, des techniques participatives, groupes d'expression, cercle de qualité pratiqués dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans les pays développés trouveraient des contraintes à être installées au sein du CHU. La direction de l'hôpital est centralisée, la tutelle à travers le conseil d'administration est pesante. Les décisions stratégiques et parfois les décisions tactiques lui reviennent ; ce qui a généralisé une passivité et un attentisme quand il s'agissait de résoudre des problèmes de gestion.

Le CHU étudié accorde une place prépondérante au corps médical dans le système de pouvoir au détriment de la direction

administrative. Toutefois, il les présente comme deux poids lourds qui s'affrontent. Cette répartition conflictuelle du pouvoir ne favorise pas l'émergence de règles claires. Les objectifs de l'institution pâttissent de la stratégie individuelle et chacun trouve de l'intérêt à laisser perdurer un flou pour pouvoir user de manœuvres permettant d'influer sur les décisions. Ce qui fait du CHU une organisation singulière.

Par ailleurs, la diversité des métiers et des logiques d'acteurs ne favorise pas l'émergence de comportement gestionnaires et frêne l'efficacité des démarches de projets.

Le management par objectifs ne trouve pas terrain d'applicabilité au sein du CHU pour les raisons suivantes :

- Le management par objectifs (MPO) vise à faire converger les efforts d'une organisation en vue de l'obtention des résultats. Cependant, le CHU est loin d'appliquer cette démarche. Ce constat relève d'une part de limites de la régulation par les règles et d'autre part de la difficulté à définir des objectifs précis, de la taille des organisations publiques et de l'insuffisante prise en compte de la dimension humaine.
- Les établissements de soins sont des organisations professionnelles où se forment des groupes d'influence avec des objectifs propres à promouvoir. Ainsi, les groupes d'alliance d'intérêt se forment, s'engagent de manière différente et évoluent selon des comportements parfois incompatibles entre eux. Cette situation fausse ainsi la bonne prise de décisions tactiques et même opérationnelles.
- L'hôpital souffre d'un cloisonnement entre deux logiques, la logique d'acteurs et celle de métiers. Cela explique le non aboutissement des réformes inscrites dès 2002. Les démarches de projet d'établissement déjà mises en place en France et le travail transversal n'ont pas un terrain propice pour se développer.

- La taille de l'hôpital constitue un obstacle qui réduit l'implication du fonctionnaire.

Eu égard à cette situation, la polarisation du CHU ne peut se proposer pour moderniser la gestion. Actuellement, les principes de la polarisation n'ont pas terrain d'existence.

L'organisation du centre hospitalier universitaire de Tizi-Ouzou, somme toute est une organisation politisée (Mintzberg qualifie l'organisation de type politique celle où l'informel l'emporte) car la force des conflits devient telle que chaque acteur tire de son côté avec tous les risques d'exploitation sociale que cela comporte. Ce point sera explicité via l'aspect culturel.

### **2.1.3. La culture organisationnelle au CHU**

Nous avons abordé la culture du CHU sous l'aspect formel et il s'agit de décrire la culture des différents groupes de travail, à l'instar des médecins, des infirmiers et du personnel administratif et l'aspect informel dans lequel nous allons décrire les caractéristiques des groupes informels propres à l'organisation hospitalière. Les groupes de travail formels du CHU, nous les avons scindés sur la base de l'analyse organisationnelle de Mintzberg comme suit :

- Les professionnels, représentés par les médecins, constituent 30,81% de l'effectif total.
- Les semi professionnels correspondent à l'ensemble du personnel infirmier; ils représentent 62,22 %.
- Les non professionnels (le corps administratif) représentent 6,95 % de l'effectif total.

#### **I. La culture des groupes formels**

Pour étudier la culture des groupes formels au sein de l'hôpital, nous allons d'abord présenter la culture des différents corps qui le constitue.

*i. La culture des médecins*

La hiérarchie au sein du corps des médecins est basée sur les compétences et le savoir-faire. Le pouvoir leur revient. La légitimité de ce dernier est de source externe. Ils développent leurs compétences par la réalisation de travaux de recherche, la participation à des manifestations scientifiques (des colloques, des séminaires, etc.). Notre enquête a montré que le contrôle n'est pas assuré par l'administration, mais entre les membres du groupe: c'est l'autocontrôle et l'autoévaluation. Cela a fait promouvoir de bonnes relations de travail au sein des équipes (82 % des médecins sont satisfaits, 66,66 % des infirmiers le sont). Les relations avec la direction ne sont pas satisfaisantes ; seulement 33,33 % des médecins enquêtés disent être satisfaits.

Au sein des équipes médicales règne une culture de communication. 80 % des médecins interrogés affirment la présence d'un climat de discussion. Cependant, nous constatons que cette culture de communication n'est pas suivie ni de concertation ni d'adhésion. Seulement 13,33 % des médecins déclarent être concertant, voire adhérents.

*ii. La culture du corps administratif*

Le rôle du personnel administratif est de veiller à l'application des règles et des normes de l'organisation. Dans les services administratifs, les acteurs sont des détenteurs d'influence et forment ensemble une coalition interne. La hiérarchie s'efface par rapport à la nature et le poids de cette coalition. En prime, l'hôpital n'est pas épargné des influences externes (clients, patients, fournisseurs, ministère).

*iii. La culture du corps infirmier*

Les infirmiers souffrent d'une forme de domination par les médecins et les administratifs.

La domination de la part des médecins nous l'avons constaté par les réponses des infirmiers au questionnaire et l'observation du climat de travail à l'intérieur des services lors de notre enquête.

Ainsi, nous avons remarqué, à titre d'exemple, une certaine distance entre les deux corps.

La domination des administrateurs sur les infirmiers nous a été visible lors de la répartition du questionnaire. Nous avons constaté que la plupart des infirmiers, en l'absence d'un supérieur ont refusé de répondre à notre questionnaire. Par la suite, pendant l'une des réunions de travail avec la direction, l'ensemble des infirmiers présents à la réunion étaient plus collaboratifs.

La domination exercée sur les infirmiers se manifeste par une sorte de malaise et un sentiment d'insatisfaction d'un côté, et de la méfiance de l'autre. Cela fait que ces derniers se trouvent souvent en situation de défensive. Tous ces facteurs ont renforcé les relations de travail et la solidarité entre eux. Ce type de comportement des infirmiers se traduit par le taux élevé (80 %) de suivi du mouvement de grève qui a eu lieu la fin de 2012 et début 2013.

Le tableau N° 2 met en relief la nature des relations entre les différents corps au sein du CHU.

**Tableau N°02 : Groupes formels et relations de travail au CHU**

Groupe	Administrateurs	Médecins	Infirmiers
Administrateurs	Bureaucratie administrative	cloisonnement	Dominants/ Dominés
Médecins	Cloisonnement	Bureaucratie professionnelle	Dominants/ Dominés
Infirmiers	Dominants/ Dominés	Dominants/ Dominés	Crise d'identité

*Source : établi par nos soins*

Le CHU est une organisation où se rencontrent deux cultures :

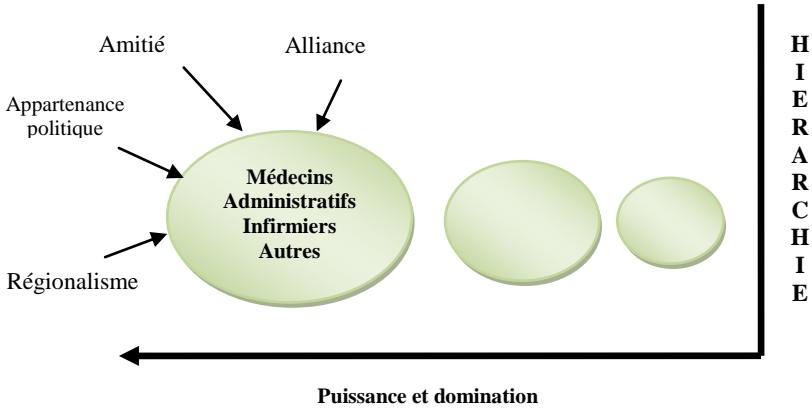
- une culture basée sur l'éthique médicale dont l'objectif principal est la santé des patients.
- La culture basée sur les moyens (la rationalité) vient se conjuguer avec la mission humanitaire et sociale de l'organisation hospitalière. Elle impose le respect des normes et des procédures administratives pour une meilleure gestion du budget.
- La rencontre de ces deux logiques dans un hôpital public peut donner lieu à deux scénarios :
- Le premier est celui où les deux groupes d'agents, soignants et administratifs, vont coordonner leurs efforts pour atteindre les objectifs fixés pour l'organisation. L'hôpital, dans ce cas, devrait développer une culture de communication, d'échange d'information et de transparence. Ce scénario correspond à une polarisation de l'organisation.
- Le deuxième est celui où les deux principaux groupes qui font partie du système hôpital travaillent pour la même organisation, mais tout en gardant chacun ses frontières vis-à-vis de l'autre.

Dans le CHU, nous avons constaté que le deuxième scénario est fonctionnel. Les différentes structures qui composent cette organisation travaillent en cloisonnement.

## **II. La culture des groupes informels**

Nous avons constaté l'existence de groupes informels au sein du CHU. Ces groupes sont constitués par des agents qui fournissent moins d'efforts, tout en étant couvert par les membres du groupe d'appartenance. Ces derniers peuvent être des infirmiers, des administrateurs et des médecins (voir figure N°1).

Figure N°01 : culture des groupes informels en sein du CHU<sup>†</sup>



Source : Etabli par nos soins

Les relations de travail au sein de ces groupes sont fortement imprégnées de pratiques informelles comme l'amitié et le régionalisme et ce malgré l'existence d'un modèle de régulation par la règle qui n'est utilisé que dans des cas bien précis. Cette manière de procéder crée des insuffisances dans l'exercice de l'activité. Elle éloigne le management alors que ce dernier constitue une condition essentielle de la performance des administrations en créant un environnement qui favorise la modernisation de la GRH.

Le diagnostic que nous avons réalisé a permis de mettre en évidence les traits culturels qui se traduisent par un favoritisme dans les relations entre acteurs internes. Ces derniers manquent de professionnalisme : on répond et on résout les difficultés plus facilement et plus vite aux demandes des personnes importantes (non

<sup>†</sup>L'observation et l'analyse des traits informels du CHU n'ont pas débuté avec le PNR mais elle est le résultat d'une décennie d'étude du fait de notre appartenance à une association nationale considérée comme partenaire principal de l'hôpital.

par rapport à leur place au niveau de la hiérarchie et non plus en relation avec la compétence).

La culture hospitalière avait, des années durant, invétéré des valeurs, des habitudes, des comportements issus de la culture nationale sans pouvoir construire une culture organisationnelle ciment social et catalyseur des nouveautés. De ce fait, le CHU est une diversité de cultures négatives : affrontement de valeurs brutes non harmonisées et ni même reconstruites au sein d'une profession aussi noble que la prestation du service santé.

Nous continuons notre analyse en abordant le vif de la GRH.

## **2.2. Les pratiques de GRH dans le CHU de Tizi-Ouzou**

L'implantation de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines afin de la moderniser est tributaire de plusieurs exigences à satisfaire au préalable. Parmi ces exigences, il y a le climat social, les conditions du travail, la rémunération, l'évaluation, la carrière et la formation.

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête nous allons essayer de détecter les facteurs susceptibles de favoriser ou de faire obstacle à une modernisation de la gestion des ressources humaines à l'hôpital.

Nous comptons étudier que les pratiques issues de la réglementation algérienne. Certains éléments relevant de pratiques privées telles que la flexibilité, la polyvalence ne seront pas abordés.

### **2.2.1. Climat social**

Le dialogue social à l'hôpital est une préoccupation constante, étant donné la complexité inhérente à toute structure hospitalière dont la diversité des agents qui la compose. Il est nécessaire donc de la part des intervenants de lui accorder la plus grande attention pour instaurer un climat de confiance impératif pour l'évolution des organisations hospitalières. La réglementation prévoit des réunions organisées à l'initiative des syndicats, des services ou de la direction.



Par ailleurs, il existe peu de conseil et de réunion de service. Ceci ne permet pas l'échange autour du patient et autour de la vie du service. Le personnel hospitalier baigne dans un climat social qu'il caractérise de peu concertant. Le climat manque également d'adhésion des salariés (83,8 % déclarent ne pas être concertés et ne pas adhérer au travail, contre seulement 16,2 %). Néanmoins, les liens entre salariés ne sont pas d'opposition, 92,7 % affirment ne pas l'être. Ces résultats montrent qu'il faudrait d'abord améliorer ce climat social pour, ensuite, lancer les fondations de la modernisation. A notre gré c'est une condition sine qua non.

### **2.2.2. Organisation et conditions de travail**

Nous constatons qu'il existe une certaine rigidité dans l'exercice des fonctions au sein des services. En effet, 61 % de l'échantillon considèrent que les méthodes de travail ne sont ni révisées ni adaptées. Cette rigidité se manifeste également par la faible participation des salariés à la prise de décision car 68 % affirment que leurs opinions ne sont pas considérées par les supérieurs.

60,4% du personnel infirmier se plaignent de l'ambiguïté de leurs responsabilités qui sont mal définies contrairement au personnel administratif et le corps médical.

La principale source de stress au sein de l'hôpital étudié provient de la surcharge du travail, à concurrence de 65%. Les autres facteurs (mauvaise gestion du temps, mauvaise gestion des hommes, insultes, les difficultés de communication et les conflits relationnels) sont à l'origine du stress à taux moyen de 37 %.

Les salariés se plaignent de mauvaises conditions physiques de travail liées à un manque de propreté, d'hygiène des sanitaires, d'intensité sonore et de manque de sécurité. La part des non satisfaits représente respectivement pour chacun des facteurs 34,5 %, 43,1%, 36,6% et 52,4%.

Etant donné le climat de travail régnant à l'hôpital, le taux d'absentéisme ne peut être que élevé, d'autant plus que les outils essentiels et efficaces pour la gestion du temps ne sont pas de ce fait utilisés (fiche de congé, fiche de congé pour formation, fiche de

congé maladie, fiche de contrôle de présence et d'absence...) quelles que soient les absences justifiées ou non justifiées (62,2 %, 65,1% respectivement).

L'absentéisme est important mais toutes les absences ne sont pas comptabilisées. Il nous a été impossible d'estimer le taux d'absentéisme, le sujet est « tabou » et mal régulé même pour les absences justifiées. Cet état des faits perturbe l'organisation du travail parce qu'en général les absences ne sont pas signalées au préalable, ce qui affecte l'encadrement. De prime, le motif des absences n'est pas toujours connu. Le motif social (fête, enterrement...) prend considérablement le pas sur l'éthique et l'économique.

Au sein du CHU le rapport au temps est spécifique. Celui-ci est invétéré dans les valeurs de cette institution. La gestion et le respect du temps sont fonction de l'importance du capital relationnel au sein du service. En tant qu'usagers du service de l'hôpital nous avançons, très concrètement qu'un rendez-vous initialement prévu à 8h 30 peut finalement se tenir après 4 heures de retard ou carrément être reporté sans qu'aucune des deux parties (usagers et médecins) ne se plaignent. Cela s'explique par le non-respect d'une législation qui prévoit la possibilité d'exercice des agents de la santé dans le secteur privé à hauteur d'une journée par semaine. On constate également la lenteur dans la constitution des dossiers des malades. Cette non maîtrise du temps perturbe la gestion des activités et conduit à des incidents : confusion entre les dossiers, affectation des résultats d'analyse erronés et autres accidents. Les interviewés ont reconnu et justifié cela par la surcharge du travail et son accumulation dues aux absences non remplacées malgré l'existence d'un système qui prévoit la gestion des absents. 64% du personnel affirme l'existence d'un système de remplacement du personnel absent dont 72% assurent que le remplacement se fait par le personnel interne. Tous ces facteurs détériorent la qualité du service fourni.

### **2.2.3. Recrutement et rémunération**

Il est important de recruter des personnes qui auront une capacité à évoluer dans leurs parcours professionnels à l'hôpital.

Néanmoins, le statut de la fonction publique constitue un frein au recrutement. 56% du personnel interrogé le confirme. En effet, il existe des difficultés de recrutement du personnel hospitalier car la fonction publique juge les compétences des candidats au poste sur la base d'une formation spécialisée et purement théorique. A cela s'ajoute la multiplicité des statuts particuliers qui régissent le recrutement des différentes catégories du personnel de santé, ce qui rend la gestion administrative contraignante et entachée d'erreurs.

En 2008, le statut du personnel de santé a été révisé avec une modification de la grille indiciaire des rémunérations. Les rémunérations du personnel de santé étant basées sur une grille indiciaire a amené à l'obtention d'une échelle des rémunérations hiérarchisée qui peut conduire à la non-implication et à une démotivation. Les différences de rémunération portent uniquement sur les indemnités.

L'intensité du travail d'un médecin ou d'un paramédical n'est pas prise en compte dans ce mode de rémunération statutaire purement administratif. En effet, dans les organisations publiques hospitalières, le lien entre activité et rémunération est quasi inexistant, ce qui fait du secteur privé une opportunité de complément là où les résultats et les performances sont valorisés par la rémunération.

Ainsi, le système de rémunération actuel des personnels de santé n'apparaît pas optimal pour faire émerger une gestion dynamique des ressources humaines médicales en adéquation avec les exigences économiques développées à l'hôpital. Selon l'enquête, seulement 9 % des salariés interrogés déclarent être satisfaits de leurs salaires. Le personnel paramédical est celui qui a exprimé le plus l'insatisfaction concernant le salaire (70 % qualifient leurs salaires de « minable »). L'expérience professionnelle ne joue pas en faveur des salariés ce qui accentue le sentiment d'insatisfaction salariale (37,6 % des salariés ayant plus de 21 ans d'expérience se disent pas du tout satisfaits de leur salaire).

#### **2.2.4. Evaluation et carrière**

L'évaluation a longtemps été taboue dans les hôpitaux. Les appréciations générales qui doivent obligatoirement accompagner la notation pouvaient se réduire à un exercice de style vu que le management est administratif voire directif. Il convient de rappeler que l'entretien d'évaluation n'a pas de caractère obligatoire dans la fonction publique. Mais les établissements ont opté pour des mécanismes de notation et de réalisation des objectifs de service. La réglementation de la fonction publique concernant le personnel de santé prévoit toutes les modalités d'évaluation et d'évolution nécessaires à la gestion des carrières. Cependant 53% du personnel sondés disent qu'il y a absence de techniques d'évaluation. En revanche, 47% affirment que les techniques d'évaluation existent dont 46,4 % évalués par écrit ; 42,9 % oralement et 25 % seulement par la réalisation des objectifs fixés.

La carrière est régie par la réglementation. 80 % du personnel considèrent la formation continue comme accélérateur de carrière. Le poids des autres facteurs à savoir l'expatriation (12%), langues étrangères (31%), mobilité géographique (12,5%) et la mobilité professionnelle (29,2%) ne leur semble pas être très important pour faire accélérer leur carrière. Le personnel de l'hôpital ne semble pas très enclin aux éventuels changements, ainsi, 65 % des sondés n'envisagent pas de changer de carrière.

#### **2.2.5. Formation**

Maintenir la compétence et développer les différentes capacités est le rôle de la DRH, pour ce faire, elle doit disposer des ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes. La DRH de l'hôpital, dans ce domaine, affronte des contraintes et des difficultés. Elle a de la peine à maintenir et surtout à développer les compétences. Malgré l'absence de statistiques, il faut souligner que la fuite des cadres de la santé est réellement constatée (médecins, infirmiers, aides-soignants et techniciens de la santé) vers les pays étrangers (Canada et France) et vers le secteur privé en Algérie.

Certaines formations suivies se sont avérées inutiles : la formation pour l'exploitation de quelques équipements de santé est soit absente soit détournée, autrement dit les bénéficiaires n'ont pas le profil requis. Quant à la formation « gestes et posture », elle est absente.

Par ailleurs, le suivi d'un plan de formation n'est pas de rigueur à l'hôpital, il se fait d'une manière aléatoire dans la mesure où 87 % des sondés considèrent que la formation se fait sans discussion avec le concerné et 64 % sans évaluer les besoins de formation. 66 % des salariés ne bénéficient pas de formation ni après promotion ni après recrutement.

### **2.2.6. La gestion des compétences**

Il y a lieu de souligner que les bonnes pratiques de la GRH sont liées à l'appropriation des démarches métiers : la gestion des compétences et des emplois et la gestion prévisionnelle des RH basées sur les métiers. Ces bonnes pratiques sont conditionnées par l'organisation et sa culture.

Le métier est au cœur de la politique de la modernisation de la GRH.

Malgré les évolutions récentes des métiers de santé et des soins, 36 % seulement du personnel questionné affirment que leurs compétences suivent le métier qu'ils exercent. Les paramètres qui permettent de coïncider les compétences aux métiers sont la formation en premier lieu (42,3 %) et la GPEC en deuxième lieu (11,5%).

Les réunions de partage d'expérience et de savoir pour renforcer les compétences ne sont pas des pratiques courantes au sein de l'hôpital, 70,3 % du personnel ne se réunissent pas pour partager leur expérience et leur savoir. Cette tendance s'affirme encore plus chez les administrateurs et les infirmiers.

## **3. Le système d'information**

La modernisation de la GRH ne peut se concrétiser sans un système d'information fiable, il faut savoir que le service de personnel gère un potentiel humain important, l'effectif en 2013 est

de 4184 ce qui représente 94 % d'effectif géré et 6 % d'effectif gérant selon la Direction des RH de l'hôpital.

Le nombre d'effectif gérant est insuffisant pour mener à bien la tâche de gestion du personnel et une meilleure circulation de l'information.

D'après l'enquête, 59 % du personnel déclarent recevoir des informations concernant leur service, 47 % concernant la formation dans l'hôpital. L'information liée aux attentes des usagers est reléguée au second plan (17 %) ce qui altère la qualité des prestations. En outre, les informations qui touchent de près les intérêts des salariés sont mal véhiculées : 38,5 % déclarent recevoir de l'information sur la gestion des carrières, 25,5% sur les représentants du personnel et 30,8% sur les avantages sociaux. Partant, certains salariés méconnaissent leurs droits et leurs devoirs.

En outre, la circulation de l'information concernant le travail ne répond pas aux besoins du personnel hospitalier, seulement 39,3 % en sont satisfaits. Les réunions d'information générale et d'expression des salariés ne sont pas satisfaisantes (39,7 % et 58,5% respectivement). 58,9 % des sondés apprécient la qualité des notes de services comme moyen de circulation de l'information interne. 52,9 % le sont pour celle véhiculées par les chefs de service. Le personnel de l'hôpital n'est pas du tout satisfait des informations transmises par les journaux internes.

Le système d'information est mal développé et mal maîtrisé. L'hôpital possède quelques logiciels et progiciels de gestion mais leur utilisation n'est ni efficiente ni efficace selon les interviewés, cela est dû à la mauvaise utilisation de ces outils informatiques et aux contraintes budgétaires. Cette défaillance est constatée sur le terrain par des défauts de transmission d'information entre les services et un manque de transparence entre les activités. 33,3% des salariés enquêtés déclarent que l'information qu'ils transmettent est étouffée par des pesanteurs administratives ; 29 % affirment que l'information est bloquée par des intermédiaires hiérarchiques ; 26,4 % estiment qu'ils transmettent trop d'information et ont du mal à suivre, ce qui confirme les conclusions relatives à la surcharge du travail. Ceci dit,

l'hôpital est loin d'être un lieu propice à la bonne circulation et l'exploitation de l'information. Cette défaillance du système d'information a rendu difficile l'élaboration des bilans de réalisation du service de personnel. Nous notons l'absence du tableau de bord permettant la maîtrise des départs et des arrivées par la pyramide des âges et autres indicateurs de gestion des ressources humaines à savoir : indicateurs de mobilité, indicateurs d'intégration, indicateurs liés à l'emploi, indicateurs de formation professionnelle.... Compte tenu du volume des activités accomplies au niveau du service du personnel, l'existence d'un système d'information pertinent s'avère indispensable pour le fonctionnement de l'hôpital.

Les résultats du diagnostic social effectué ci-dessus nous renseignent sur l'ampleur des insuffisances et des lacunes relatives à la fonction ressource humaine au sein du CHU. Ces manques vont à l'encontre de la modernisation de cette fonction et de ses pratiques. Le climat social ainsi que les conditions de travail ne sont guère satisfaisants pour introduire les nouvelles pratiques de la GRH (gestion des compétences, la GPEC, approche par métiers, ....) capables de contrecarrer les contraintes auxquelles est confrontées la fonction personnel ( budgétaire et humaine).

Par ailleurs, le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation et la carrière sont fortement encadrés par la législation qui parfois n'est pas respectée voire même ignorée par les concernés.

## **Conclusion**

Dans le souci d'être objectif quant à l'analyse du CHU, il est impérieux de signaler que notre enquête n'est pas exempte de limites qui se sont imposées. Les limites d'ordre méthodologiques sont exprimées dans la consistance des questions due à la nature du sujet traité. L'autre limite concerne l'objectif de l'enquête. Ce dernier n'avait pas pour ambition d'implanter de nouvelles méthodes et outils modernes de la GRH mais plutôt de présenter une étude de l'existant pour mettre en lumière les facteurs qui bloqueraient toute tentative de changement en termes d'organisation, de culture et de management et d'y remédier sous forme de procédures et politiques simples. Pratiquement la modernisation de la GRH du secteur de la

santé au niveau de plusieurs pays développés et en voie de développement a eu des résultats mitigés. Cependant, nous nous pouvons prétendre avoir tout exploré. Il convient donc de rester modeste quant à l'apport et à la généralisation de nos résultats. En tenant compte de ces éléments, nous pensons que le CHU de Tizi-Ouzou constituerait un lieu propice pour valoriser la présence des groupes. Nous avons montré que le CHU est en fait un ensemble de groupes qui se constituent selon des «variables d'intérêts» tels que l'entente, les liens de parenté, l'échange de services... formant ainsi une organisation informelle. La perspective dans ce sens serait de mener une étude approfondie sur ces groupes de manière à les ériger en catalyseur des pratiques modernes et formelles. Les ressources humaines deviendraient une source d'avantages compétitifs si la dynamique de groupe était orientée vers les intérêts de l'organisation comme l'a déjà démontré le courant des relations humaines.

La polarisation de l'organisation pour la modernisation de GRH est une autre perspective à étudier pour une éventuelle mise en place au sein du CHU de Tizi-Ouzou. Elle offre des moyens de contractualisation et par voie de conséquence une flexibilité.

L'organisation du CHU est complexe et inadéquate aux caractéristiques contingentes actuelles, néanmoins et avec des décentralisations horizontales et verticales, la polarisation serait possible.

Par ailleurs, l'introduction de nouvelles méthodes de gestion de la ressource humaine dans le CHU de Tizi-Ouzou à savoir la gestion des compétences, le management par objectifs... etc., pour atteindre l'efficacité organisationnelle, le contrôle de gestion apparaît comme une technique incontournable pour la gestion des hôpitaux. Pour cela, il serait intéressant de faire une étude longitudinale pour une éventuelle application de contrôle de gestion au niveau du CHU en vue de rationaliser l'utilisation de moyens médicaux et la mise en œuvre d'une politique d'évaluation des activités et des coûts des soins. En outre l'inscription de l'hôpital dans un système en interconnexion mène à proposer une piste qui introduirait la gestion des ressources humaines sous une dimension-réseau.



L'application de toutes méthodes importées, à notre sens, passe d'abord par la création d'un observatoire des expériences européennes pour ensuite les adapter selon le contexte algérien et les mettre en œuvre au sein des CHU.

Le CHU de Tizi-Ouzou est certes loin de réunir les conditions nécessaires pour une GRH moderne, néanmoins il constitue d'après cette étude un lieu propice pour des nouveautés en termes de gestion à condition d'épuiser dans les valeurs existantes internes et externes.

### **Références Bibliographiques**

**Bureau D., Mougeot M., (2007).**«*Performance, incitations et gestion publique*». Ed. La documentation Française, Paris.

**Bodiguel J. L., Rouban L., (1991).** «Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires». *Revue française de gestion* n° 85.

**Cadin L. & Guérin F. (2010).** «*La gestion de la ressource humaine*». Ed Dunod, Paris.

**Chougrani S., Kaddar. M., (2010).** «Expérience de la contractualisation dans le secteur de la santé en Algérie ». *Journal de Gestion et de l'Economie Médicale*, 2010/5, V 28, pp 179 à 193, Alger.

**Chemla-Lafay A., Deleplace M.T. (2007).** «*Performance de la fonction «ressources humaines»*»"Etude comparative réalisée par l'Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE).

**Cremandez M., Grateau F. (1997).** «*Le management stratégique hospitalier*», Interéditions, Paris.

**CNEAP, (1999).** «Analyse et perspective, les effets du programme d'ajustement structurelle sur les services publics en Algérie». *In la revue du CENEAP* N° 16, Alger.

**Copin J.Y., (2011).** « *Les réformes passent, le management émerge, le statut demeure* », Gestions hospitalières, N°504, 190-192.

**Crémadez M., (1991).** «La gestion de l'hôpital : le prix de la responsabilité». Revue française de gestion, n° 85.

**De Brouwere V. & al., (2000-2001)** « *développement de la ressource humaine pour la santé* », CIPS.

**Friedson E., (1991).** «*La profession médicale*», Payot, Paris.

**Grenier. C, (2007).** «*Le difficile apprentissage de la coordination dans les réseaux de santé*», In A,-F, Saint Laurent-Kogan et J,-L, Metzger (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique?*, 147-166, Paris: Presses de l'École de Mines.

**Hofstede G., (2001).** «*Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations 2<sup>nd</sup>*» Ed, London : Sage publications, London.

**Holcman R., (2011)b.**«*Management public et ressource humaine* », Pouvoirs locaux, N°89.

**Holcman R., (2011a).** «*Hôpital public : La régulation des professionnels de santé*». Gestion hospitalière, n°503, 79-83.

**Kada M.O., (2010),** «Recueil des textes réglementaires relatifs à la gestion des établissements de santé».

**Laffont J.J. , (2006).**«*A propos de l'émergence de la théorie des incitations*». Revue Française de gestion N° 160.

**Mintzberg H., (1990).** «*Le management- voyage au centre des organisations*», Ed, Organisations, Paris.

**Mintzberg H., (1982)** «*Structures et Dynamiques des Organisations*», Éditions d'Organisation, Paris.

**Nioche J.P., (1991).**«*Le management public : à la recherche de nouvelle régulation*». Dossier management public, Le chantier de la modernisation, Revue française de gestion n° 85.

**Oufriha F. Z., (1992).**«*Cette chère santé : une analyse économique du système de soins en Algérie*», OPU, Alger.

**Peretti L.P.,(2013).** «*Gestion des ressources humaines*», Ed Vuibert, 19<sup>e</sup> édition, Paris.

**Personeni E., (2010).**«*Pour l'émergence d'une nouvelle politique des ressources médicales : des parcours professionnels individualisés au service d'une offre de soins territorialisée*», Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Paris.

**Rahmani A.,(2003).**«*Le changement dans l'administration*». N°21 Idara.

**Riboud A., (1989)** «*Modernisation: mode d'emploi*». Europe technologique, industrielle et commerciale, collection: rapport du 10<sup>ème</sup> Plan, Documentation française.

**Sainsaulieu I., (1985).** «*L'identité au travail*». Presses de Sciences-Po, Paris.

**Scott W.R., (1981).** «*Organizations: Rational, Natural and Open Systems*», Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.

**Timar S., (1993).** «*Imbroglie dans les équipes soignantes hospitalières*», TSA Edition, Paris.

**Thevenet M., (1994).** «*Gestion des ressources humaines: la fin ou le début?*». Revue Française de Gestion, No 98.

**Wacheux F.,(1996).** «*Méthodes qualitatives et recherche en gestion*», Ed Economica, Paris,

**Weber M., (1995).** «*Economie et société*».Volume 2, Pocket, Paris.

**Zaremba A., (1988).** «*Working with the Organizational Grapevine, Personnel Journal*», n°67, 38-42.

**Zayyoun A. (2004-2006).** «*La planification sanitaire appliquée au district*», INAS Rabat.

-Documents internes du CHU de Tizi-Ouzou.

-Ministère des finances : [www.mf.gov.dz](http://www.mf.gov.dz)