

**Mise en œuvre par les entreprises de stratégies de RSE et de développement durable et impacts urbains, cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa**

**Daniel Labaronne**

Laboratoire d'Analyse et de Recherche Economiques, économie et finance internationales (LARE efi)  
Université Montesquieu Bordeaux IV [danielabaronne@yahoo.fr](mailto:danielabaronne@yahoo.fr)

**Emna Gana-Oueslati**

Prospective Stratégie et Développement Durable (PS2D)  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Université de Tunis El Manar [eg-oueslati@wanadoo.fr](mailto:eg-oueslati@wanadoo.fr)

**Introduction**

Dans cet article, nous portons notre attention sur la ville-port de Bejaïa, en Algérie. Cette ville connaît depuis le début des années 2000, des transformations importantes qui ont des répercussions sur son développement économique et social, son environnement naturel et sa dynamique spatiale. Elle doit ces bouleversements à une entreprise, notamment, dont la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les performances économiques ont un impact direct et immédiat sur le développement durable de la ville. Cette entreprise est l'entreprise publique en charge de l'activité du port : l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB).

Dans la plupart des villes-ports qui ont connu une croissance importante de leur trafic portuaire, on a assisté à une délocalisation de tout ou partie des activités portuaires en dehors de la ville. Dans le cas de la ville-port de Bejaïa, la question de la délocalisation des activités du port ne se pose pas. Bien au contraire, et c'est tout le paradoxe de cette ville : alors même que l'on assiste au développement du trafic portuaire de l'EPB, on constate une relocalisation de l'activité maritime au cœur même de la ville.

Ce paradoxe interroge sur les moyens mis en œuvre pour concilier performances économiques portuaires, contraintes environnementales et développement durable urbain. L'expansion d'une activité portuaire au centre d'une ville n'est pas sans poser des problèmes en termes de développement durable. Ces problèmes peuvent, rapidement, devenir des contraintes fortes qui ont pour conséquence soit de limiter l'expansion de l'activité portuaire soit d'entraîner la séparation progressive de la ville et du port. Or, ni l'une ni l'autre de ces hypothèses ne s'observent dans le cas de la ville-port de Bejaïa. Comment expliquer cette situation non conventionnelle ? Quelles sont les stratégies managériales mises en œuvre par les dirigeants de l'EPB pour intégrer les contraintes de développement durable de la ville de Bejaïa et faire en sorte que ces contraintes ne soient pas un frein mais au contraire un moteur pour l'expansion de l'activité portuaire de leur entreprise ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons mené une étude sur les activités de l'EPB. Dans une démarche abductive, nous avons conduit en février 2009, des entretiens avec les managers afin de d'analyser la stratégie de RSE adoptée par l'EPB pour tenir compte des contraintes de développement durable de la ville de Bejaïa et transformer ces contraintes urbanistiques, environnementales, sociales et culturelles en autant de facteurs de réussite pour leur activité économique. Par stratégie de RSE, nous entendons une démarche fondée sur une triple préoccupation managériale : environnementale, économique et sociale.

Après une brève présentation de la ville et l'entreprise portuaires de Bejaïa (1), suivie de la définition de la notion de RSE (2), nous détaillons la stratégie des managers de l'EPB (3) en examinant l'impact de leur stratégie de RSE sur le développement durable de la ville de Bejaïa (4). Nous évoquons les limites managériales et politiques dans leur « production » d'une ville portuaire durable (5). Nous concluons en soulignant que des convergences peuvent exister entre les exigences du développement durable d'une ville-port et les enjeux de performance d'une entreprise portuaire encadrée dans son tissu urbain, social et culturel. Pour cela, il ne suffit pas que les dirigeants d'entreprises soient conscients des préoccupations de leurs parties prenantes (pouvoirs publics locaux, clients,

salariés, communauté locale). Il faut encore qu'ils adoptent des stratégies fines qui répondent précisément aux attentes sociales en matière de développement durable.

## 1. Présentation de la ville et de l'entreprise portuaires de Bejaïa

Bejaïa est une ville méditerranéenne, située au nord de l'Algérie, à 250 kilomètres à l'Est de la capitale Alger. C'est l'une des plus anciennes villes d'Algérie : en -26 avant Jésus Christ, l'empereur Auguste y fonde une colonie à l'intention des vétérans de la légion. La ville compte aujourd'hui 210 000 habitants. Elle est au centre d'une région industrielle très active. C'est une ville de science, d'histoire et de grande culture<sup>1</sup>. Elle est au cœur de la petite Kabylie, réputée comme une terre d'épanouissement des entrepreneurs algériens et pour être, de toutes les wilayas algériennes, celle qui est la plus indépendante et la plus frondeuse à l'égard du pouvoir politique central<sup>2</sup>.

L'entreprise portuaire de Bejaïa a été créée en août 1982 à la suite de la restructuration du système portuaire algérien. C'est une entreprise publique économique autonome, dont le capital social, souscrit en actions, est entièrement détenu par une société de gestion des participations de l'Etat, la Sogeports (société de gestion des ports). Cette holding publique gère dix unités portuaires algériennes, dont l'EPB. Cette dernière, qui emploie près de 1000 salariés, est chargée de l'exploitation, de la gestion, du développement et de la sécurité du domaine portuaire de Bejaïa. Son trafic, « mixte », comprend des hydrocarbures, des marchandises générales (produits agricoles, denrées alimentaires, produits industriels, engrais et produits chimiques, divers) et des passagers. En tonnage, c'est la 3<sup>ème</sup> entreprise portuaire algérienne pour le trafic d'hydrocarbure et la seconde pour le trafic marchandises générales. C'est l'entreprise portuaire algérienne qui a connu la plus forte progression de son trafic marchandise sur la décennie écoulée.

## 2. La notion de responsabilité sociale des entreprises

Le rapport Brundtland définit le développement durable (DD) comme «*un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*» (Brundtland [1987]). «*La contribution des entreprises au développement durable*» (OCDE [2001]) est restreinte par l'OCDE au concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La Communauté Européenne définit la RSE comme : «*Un concept dans lequel entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire*» (Communauté Européenne [2002]).

Les contours de la notion de RSE semblent aujourd'hui assez bien dessinés : elle se caractérise par une prise en compte des préoccupations managériales, sociales et environnementales, une démarche intentionnelle allant au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise et un engagement à une certaine transparence. Le management responsable se définit alors comme un management fondé sur un triptyque : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée [2004], David *et al.* [2005]).

Dans ce cadre théorique, la RSE apparaît comme la contribution des entreprises au développement durable.

A partir de la fin des années 1990, les managers de l'EPB se sont engagés dans une politique de RSE qui va s'incarner dans une « stratégie de management intégrée ». Cette stratégie est clairement présentée par les managers de l'entreprise comme une stratégie de développement durable. Dans la suite de ce travail nous parlerons de la politique de RSE de l'EPB pour évoquer cette démarche de développement durable de l'entreprise.

Cette politique est revendiquée par les managers de l'EPB dans la communication institutionnelle et les journaux internes de l'entreprise. Elle se concrétise par des actions originales qui confèrent un caractère pionnier et unique à l'entreprise qu'ils dirigent. Ces actions ont un impact sur le développement durable de la ville de Bejaïa.

---

<sup>1</sup> Son université est la seule d'Algérie à dispenser l'intégralité de ses cours en français. Elle marque ainsi son originalité et son indépendance à l'égard de l'arabisation de l'enseignement supérieur algérien.

<sup>2</sup> Une wilaya est une division administrative régionale en Algérie. Aux dernières élections présidentielles de 2009, alors que le taux de participation au niveau national était de 74,54 %, celui de la wilaya de Bejaïa était de 29 %, taux de participation le plus faible du pays.

### 3. Une stratégie de RSE revendiquée et affichée dans la communication de l'EPB

Dans une déclaration, en date du 25 août 2007, communiquée à l'ensemble du personnel de l'EPB et aux partenaires, sous-traitants et autres parties prenantes de l'entreprise, le Directeur Général confirme l'ancrage de la stratégie de l'EPB dans une perspective de développement durable. A cet effet, l'EPB s'engage à :

- Intégrer la protection de l'environnement dans son système managérial ;
- Se conformer au dispositif législatif et réglementaire, existant et à venir, ainsi qu'aux autres exigences auxquelles elle a souscrit ;
- Assurer et organiser la prévention de la pollution et remédier aux non conformités par des actions correctives et préventives ;
- Réduire la pollution de l'air, du plan d'eau et la contamination des sols ;
- Former et motiver l'ensemble du personnel à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et la sécurité du travail ;
- Collaborer avec l'ensemble de ses partenaires, pouvoir publics et parties intéressées pour promouvoir la protection environnementale ;
- Prévenir et diminuer les accidents du travail ;
- Vérifier en permanence ses performances et les améliorer de manière continue.

Dans cette déclaration, le Directeur Général conclut : « *En se conformant à cette stratégie et en agissant en entreprise citoyenne, l'EPB vise à développer la viabilité de ses activités, le bien être de ses employés et la protection de la communauté où elle est présente* ».

### 4. Impacts des choix managériaux de l'EPB sur le développement durable de la ville de Bejaïa

Dans les faits, cette stratégie de RSE va se concrétiser par des actions entrepreneuriales singulières. Nous les présentons et étudions les externalités positives qu'elles entraînent pour le développement durable de Bejaïa. Nous regroupons ces actions et leurs impacts durables en sept points.

1. *Les managers de l'EPB développent, à partir de la fin des années 1990, un système de management intégré (SMI) qui fait de l'EPB un cas unique d'entreprise portuaire au Maghreb et en Méditerranée. C'est en effet la seule entreprise portuaire de la région à être triplement certifiée dans le domaine de la qualité de ses services (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001), de la santé et de la sécurité du travail (OHSAS 18001)<sup>3</sup>. Les conséquences induites du SMI de l'EPB, en termes de développement durable de la ville de Bejaïa, sont multiformes.*

La certification qualité permet à l'EPB de renforcer ses performances économiques en gagnant des parts de marché portuaires. La progression du chiffre d'affaires de l'entreprise s'accompagne de recettes fiscales supplémentaires versées à la ville, d'activités économiques préservées, de salaires distribués et d'emplois créés ou maintenus, directement au sein de l'EPB, ou indirectement chez les fournisseurs et dans la chaîne logistique aval de la ville et de l'arrière pays portuaire.

La certification environnement positionne l'EPB comme entreprise leader au regard des contraintes écologiques liées à l'activité portuaire. Elle sert de référence aux autres entreprises portuaires en Algérie et dans l'ensemble du Maghreb. L'obtention de la certification concrétise les engagements de la direction en faveur du respect de l'environnement. Elle témoigne d'une volonté d'apporter des réponses aux cinq problèmes environnementaux qui caractérisent les ports et créent des externalités négatives pour la ville : *la pollution maritime*, la solution de l'EPB étant la mise place d'une surveillance stricte des bateaux escalant, la *dégradation de la qualité de l'air*, en n'acceptant que des bateaux soumis à des contrôles de la qualité d'échappement de leur gaz, *l'atteinte aux milieux naturels*, en élaborant des études d'impact environnemental des travaux d'infrastructure, *les déchets*, en investissant dans les installations de récupération, la *dégradation de la qualité de vie*, en installant du matériel de manutention qui génère moins de poussières et de bruits et en développant les partenariats de transport intermodal bateaux-rail ou bateaux-bateaux (cabotage).

---

<sup>3</sup> Les certifications ont toutes été reconduites depuis leur première obtention, en 2000 pour la qualité, en 2004 pour l'environnement, en 2007 pour la sécurité.

La certification OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) (OHSAS 18001) est un instrument de gestion visant la santé et la sécurité des employés au travail. Elle permet de valoriser le capital humain dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle facilite une maîtrise des risques pouvant induire des accidents du travail et favorise une amélioration des conditions de travail. Elle projette une image positive de l'EPB qui valorise l'entreprise et facilite l'acceptabilité sociale de ses activités.

2. *Ils cèdent, en 1998, sous forme de concession*, de manière inédite et sans équivalent à ce jour dans le paysage portuaire algérien, une partie des terre-pleins inexploités par le port au grand complexe agroalimentaire privé Cevital<sup>4</sup>. Les externalités économiques de cette démarche sont nombreuses.

Cette concession en faveur d'une entreprise privée, qui représente une autre *success story* de l'économie algérienne, contribue au développement de la ville de Bejaïa et à la croissance de l'économie algérienne. De fait, à la suite de cette concession, l'entreprise Cevital est devenue le plus gros contributeur fiscal de la ville, l'employeur direct et indirect le plus dynamique en termes d'emplois et de salaires reversés dans la province de Bejaïa, l'un des exportateurs hors hydrocarbure le plus actif du pays, permettant à l'Algérie d'accumuler des devises et de substituer des importations.

3. *Ils signent, en 2005, le premier partenariat public-privé dans le secteur portuaire algérien* avec une entreprise privée Singapourienne, Portek, spécialisée dans le traitement des conteneurs. Les avantages économiques et sociaux de ce partenariat sont importants :

Ce groupe apporte un million de dollars d'investissements directs étrangers sur place. Une filiale est créée sous forme de joint-venture dont le capital social est détenu à 51 % par l'EPB: BMT. Au delà des 200 nouveaux emplois créés grâce à cette filiale, ce partenariat permet, grâce au savoir-faire transféré, une amélioration des cadences et de la productivité des mouvements de conteneurs sur le port de Bejaïa. Alors que la moyenne des mouvements en Algérie est de 8 à 10 boîtes par heure, BMT traite 20 à 25 conteneurs par heure soit l'équivalent de ce qui se fait aux terminaux de Marseille ou de Rotterdam. Avec ces cadences, les attentes des navires dans la rade de Bejaïa sont plus courtes et leur rotation à quai plus rapide. Il y a moins de navires immobiles encombrant qui émettent des gaz d'échappement dans la rade ou le port.

4. *Ils réalisent et financent en 2008 des travaux d'aménagement d'un espace appartenant au domaine public portuaire*. Cet espace devient la promenade « Léonardo Fibonacci de Pise » ouverte à la population de Bejaïa. Des espaces de détente sont mis à la disposition des habitants tels que des restaurants, des commerces et des espaces de jeux pour enfants. L'impact culturel et social de cette démarche n'est pas négligeable.

Léonard de Pise (dit Fibonacci) est un mathématicien italien du 13<sup>ième</sup> siècle qui a fait ses études à Boujje (aujourd'hui Bejaïa). On lui doit le nombre d'or et la préconisation de l'utilisation des chiffres arabes et du zéro. Son nom donné à la promenade exprime la reconnaissance des Bejaouïs à l'égard de ce savant pour avoir contribué au rayonnement culturel et scientifique de la ville de Bejaïa. C'est le symbole de l'affirmation d'une identité et d'une fierté culturelles locales. Ce don du port à la ville permet à la population de se réapproprier collectivement un espace public qui, jusqu'alors, était réservé à l'EPB. Cet espace redécouvre sa vocation initiale d'endroits d'échanges, de rencontres, de vie commune, de liens sociaux. C'est à présent une aire de repos, de détente, de contemplation de la mer. On y vient raconter des histoires de navires, de départs et d'arrivées de bateaux. C'est là qu'un imaginaire collectif s'entretient, se nourrit, se développe.

Le financement de la promenade par l'EPB permet d'élargir l'offre, jusqu'à présent limitée, d'espaces verts et d'infrastructures touristiques aménagées de la ville de Bejaïa. Cette prise en charge financière est une forme de redistribution de la richesse générée par l'activité du port. Elle s'inscrit dans une démarche d'appropriation collective, et non de captation au seul profit d'une entreprise, de la plus value portuaire dégagée. Elle correspond aux valeurs de partage de la communauté portuaire.

5. *Ils exploitent, à partir de 2009, toutes les opportunités spatiales, techniques ou institutionnelles* permettant une utilisation optimale de l'espace portuaire. Cette stratégie permet de développer l'activité économique du port sans empiétement, pour le moment, sur l'espace urbain de la ville.

---

<sup>4</sup> Première entreprise privée et sixième entreprise algérienne aujourd'hui par son chiffre d'affaires

Ils procèdent au déplacement du poste gazier vers le large, afin de récupérer deux postes à quai stratégiques pour améliorer l'exploitation des conteneurs. Ils libèrent des espaces d'entreposage par accélération des opérations d'enlèvement des marchandises aux moyens de chariots élévateurs de grande capacité. Ils exploitent une circulaire gouvernementale concernant l'assainissement des plateformes portuaires<sup>5</sup>. Cela leur permet de récupérer 1500 m<sup>2</sup> d'espaces bâtis et 25 000 m<sup>2</sup> de terre-pleins ce qui donne la possibilité d'exploiter des surfaces additionnelles pour certains trafics stratégiques.

Cette reconquête de l'espace portuaire est favorable à l'augmentation de l'activité portuaire. En 2008, alors que la plupart des ports connaît une baisse de tonnage manipulé, l'EPB enregistre une augmentation de +6% de son tonnage et une croissance du nombre de conteneurs EVP de +16% (EPB, 2009). Ce surplus d'activités ne se fait pas par débordement incontrôlé sur l'espace public urbain ou par des investissements massifs dans de nouveaux terminaux. Il résulte davantage d'une modernisation des capacités portuaires existantes, d'une rationalisation de l'utilisation de l'espace portuaire et d'une amélioration continue de la productivité des opérations de manipulation. Cette stratégie spatiale ne porte pas atteinte aux quartiers limitrophes du port et ne détériore pas les conditions de vie des populations riveraines. Elle permet le maintien d'une certaine forme de mixité sociale urbaine.

6. *Ils contribuent, à partir de 2007, à la structuration de l'arrière pays portuaire et au développement du transport multimodal algérien et méditerranéen.* Cette action les engage dans une stratégie de développement durable de leur territoire.

Ils participent à la mise en service de deux lignes ferroviaires régulières de transport conteneurs depuis le Terminal de Béjaïa. L'une dessert la zone logistique proche de Rouiba, à l'Ouest (proche d'Alger), l'autre relie la ville de Bordj Bou Arréridj, à l'Est, distante de 100 kilomètres de Bejaïa. Le recours au rail permet une évacuation rapide des marchandises et une décongestion du port. Il restreint le transport routier, réduit les encombrements au sein de la ville de Bejaïa et participe à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Ils sont à l'initiative de la candidature du port de Bejaïa au projet MEDA MoS<sup>6</sup> «Autoroute De la Mer»<sup>7</sup>, candidature qui a été retenue par la Commission européenne. Ce projet s'inscrit dans la perspective de la future zone Euro-méditerranéenne de libre échange. Il vise le renforcement des potentialités du transport maritime intermodal dans le cadre d'un développement des échanges régionaux durables. Il intègre les questions de sécurité, d'environnement et de cohésion régionale. Le choix du port de Bejaïa est une reconnaissance institutionnelle du caractère pionnier de l'EPB. Il va se traduire par un renforcement du partenariat entre les ports de Marseille, Barcelone et Bejaïa<sup>8</sup>. Cette coopération interportuaire, qui incorpore aussi la dimension fluvio-maritime et les liaisons avec le rail, est de nature à favoriser le cabotage maritime en Méditerranée, à redynamiser le transport ferroviaire, à permettre à l'EPB d'atteindre les standards de référence en matière de services intermodaux, à faciliter la dématérialisation par le développement de réseau d'information et de communication communs à toute la communauté portuaire.

7. *Ils investissent, à partir de 2009, pour faire évoluer le port de Bejaïa vers un port de troisième génération.* L'enjeu est de proposer des services logistiques à forte valeur ajoutée et à faible impact environnemental.

Le port de troisième génération ne se contente plus d'être un pôle de transport et de distribution des marchandises<sup>9</sup>. Il devient un centre de développement de nouvelles activités économiques liées à la logistique et à l'organisation des grands flux de commerce international. L'activité portuaire se caractérise aujourd'hui par de nombreuses technologies numériques qui gèrent la régulation des flux de trafics et le déplacement des marchandises. Si des infrastructures à forte productivité sont nécessaires pour les flux matériels, les infrastructures de qualité le sont tout autant pour les flux immatériels.

Les managers de l'EPB contribuent, avec d'autres acteurs économiques et institutionnels locaux, à la définition d'un nouveau modèle de développement durable portuaire à Bejaïa. Un modèle qui se veut plus riche en technologies de l'information et de la communication, en activités diversifiées, à haute valeur ajoutée et basse

<sup>5</sup> Circulaire du chef du gouvernement datant du 26 août 2008 portant sur l'assainissement des plates-formes portuaires.

<sup>6</sup> Mediterranean Motorways of the Sea (MEDA MoS)

<sup>7</sup> Trois ports maghrébins ont été retenus : le port de Bejaïa celui de Tunis Radès (Tunisie) et celui d'Agadir (Maroc).

<sup>8</sup> Le port de Tunis Radès aura un partenariat avec les ports de Gênes et de Marseille, celui d'Agadir avec Port-Vendres.

<sup>9</sup> Le port de première génération est un port de marchandises diverses sans activités commerciales.

Le port de seconde génération est un centre de transport, d'activités industrielles et de commerces.

emprunte environnementale, en emplois durables et qualifiés, en mises en réseaux des entreprises et des territoires, en outils de coopération institutionnelle. Concrètement, les managers de l'EPB viennent de mettre en place un schéma directeur informatique au sein de l'entreprise. Ils utilisent leurs capacités à lier la circulation matérielle et immatérielle des biens et des informations pour développer territorialement des pôles d'activités logistiques et les services rattachés (organisation de l'intermodalité mer-rail ; cabinets de conseil, services commerciaux, juridiques, de paiement, d'assurance etc.). Ils soutiennent les activités de recherche et de formation universitaire<sup>10</sup>. Ils encouragent les enseignements et la diffusion d'informations sur l'organisation du transport, la logistique et le commerce international.

Ce modèle de développement durable ne suit pas un schéma de référence. Il apparaît comme un construit social et collectif, enraciné dans l'histoire et les modes de solidarité kabyles. Il possède sa dynamique propre, originale. La spécificité de ce modèle s'incarne dans la construction d'un « territoire productif local » (Collin, 2003), que nous proposons d'appeler le « *cluster portuaire de Bejaïa* ». Dans le cadre de ce *cluster*, des « effets d'agglomération » se manifestent qui s'appuient sur la solidarité forte au sein de la communauté kabyle et sur la confiance entre les acteurs. Solidarité et confiance réduisent les coûts de transaction et de coordination entre les responsables publics ou privés, augmentent la propension à agir collectivement, réduisent le niveau d'incertitude et favorisent *in fine* l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales dans une démarche de développement durable « contextualisée ».

## 5. Les limites managériales et politiques des managers de l'EPB dans leur « production » d'une ville portuaire durable

Les managers de l'EPB présentent volontiers leur démarche de RSE comme étant motivée par la seule volonté de développer des externalités positives favorables au développement durable de la ville et de l'arrière-pays portuaires de Bejaïa. Ils adoptent une posture éthique et normative qui les conduit à justifier leurs choix managériaux comme une obligation morale de contribuer au bien être de la communauté béjaouïte et de la société algérienne toute entière. Toutefois, nous avons mis en évidence, dans un travail précédant (Labaronne et Gana-Oueslati, 2010), que, derrière ce discours « affiché » et convenu, les managers de l'EPB ont avant tout des préoccupations instrumentales et managériales qui servent principalement les intérêts économiques de la firme qu'ils dirigent. Si leur posture éthique est sans doute sincère et révèle un profond attachement à leur entreprise, à leur territoire et à leur pays, elle n'est pas exempte, aussi, de préoccupations plus pragmatiques. Dans le cas où l'intérêt de la firme rentrerait en conflit avec la recherche du bien commun et le développement durable de la ville de Bejaïa, il est à peu certain que les managers de l'EPB refuseraient de se dévouer en mettant en péril leur établissement pour satisfaire l'intérêt général.

Dans un pays, l'Algérie, dont l'économie est encore largement administrée, la stratégie des managers des entreprises publiques, notamment celle de l'EPB, peut ne pas être en phase avec celle voulue par l'autorité de tutelle. L'Etat centralisé algérien ne voit pas d'un bon œil l'émancipation d'un territoire productif local. Tout particulièrement celui de la Kabylie dont nous avons dit le caractère indépendant et frondeur par rapport au pouvoir politique central. D'autant que la logique hiérarchique de l'Etat algérien continue à administrer les ports comme s'ils étaient « autonomes », c'est-à-dire dans une situation d'extraterritorialité par rapport à la ville ou son arrière-pays portuaire. La démarche territorialisée et « intégrée » des managers de l'EPB est donc en opposition frontale avec celle centralisée et hiérarchisée de l'Etat algérien.

Les conséquences s'en font sentir dans les retards que l'on peut observer dans :

- La définition du plan directeur d'aménagement urbain de la ville de Bejaïa et celui de l'aménagement territorial de l'arrière pays portuaire, qui dépend de l'administration centrale ;
- Le développement de certains axes de transport ferroviaire et l'équipement des gares (grues) pour assurer les transbordements de conteneurs et faciliter le transport multimodal ;
- La modernisation des administrations locales (douane, impôt, laboratoire d'analyses phytosanitaires, etc.) ;
- L'harmonisation des procédures et échanges de données avec l'Union européenne ;
- La mise à niveau des réseaux d'information et de communication virtuelle ;
- Le développement des filières universitaires et d'enseignement général dédiées au transport. ;

---

<sup>10</sup> Dont ce travail a bénéficié. L'EPB est présente aux forums annuels de l'université de Bejaïa. Le doyen de la faculté de sciences économiques est membre du conseil d'administration. L'EPB sponsorise de nombreux colloques universitaires.

Le développement économique du *cluster* portuaire de Bejaïa reste dépendant des perspectives d'intégration maghrébine et de la réalisation des grands projets structurants dans les trois pays du Maghreb. Ces projets concernent (Destin, 2005) :

- L'ouverture commerciale des frontières entre les trois pays ;
- La réalisation de l'autoroute trans-maghrébine ;
- La modernisation et l'extension de la rocade ferroviaire trans-maghrébine ;
- L'extension et la création de terminaux conteneurs à Tanger, au Maroc, et à Enfidha, en Tunisie ;
- Eventuellement la construction d'un tunnel sous le détroit de Gibraltar, doté de liaisons ferroviaires, reliant la Péninsule Ibérique et le Maroc.

Selon les choix stratégiques des trois autorités nationales : suppression ou non de l'effet frontière qui bloque actuellement les échanges entre les trois pays (Labaronne, 2009), priorité donnée au trafic de marchandises par voies ferroviaires plutôt que par voies terrestres, coordination ou non des politiques d'infrastructure, les investissements publics des trois pays n'auront pas la même orientation ni le même impact sur le système portuaire maghrébin, en général, kabyle en particulier. Par exemple, un choix national en faveur d'un trafic de marchandises par route au détriment du rail ou de la mer (cabotage), renforcerait la prédominance du transport routier, qui assure déjà 85% du pré et post acheminement des marchandises. Elle risquerait d'entraîner un détournement de trafic portuaire et viendrait contrecarrer les initiatives locales qui visent à développer les transports ferroviaires et maritimes dans une démarche de développement durable.

## Conclusion

Dans ce travail, nous avons tenté de montrer que les villes portuaires au Maghreb étaient parties prenantes dans le débat sur le développement durable. Elles doivent aujourd'hui concilier les exigences d'une intégration internationale poussée avec celles d'une revendication croissante en faveur d'un développement économiquement efficace, socialement et spatialement équitable, écologiquement soutenable.

Si les villes portuaires des pays maghrébins apparaissent comme des champs d'expérimentation du développement durable, il reste à comprendre ce qui fait et produit de la ville durable dans ces pays. Pour notre part, nous avons choisi d'étudier la contribution d'une entreprise à cette démarche.

Notre choix s'est porté sur la ville de Bejaïa et l'entreprise portuaire de cette ville. Nous avons étudié les externalités négatives que fait peser l'activité portuaire sur le développement durable d'une ville et de son arrière-pays portuaire. En contrepoint, nous avons présenté les actions stratégiques de l'EPB qui visent à « produire » du développement durable internalisé, au sein de la firme, et externalisé, au sein de son espace territorial.

Ces actions, nous les rappelons : triple certification, partenariats public-privés, promenade « Léonardo de Pise », utilisation optimale de l'aire portuaire, transport multimodal, port de 3<sup>ème</sup> génération. Ces actions ont contribué, nous semble-t-il, à façonner un modèle de développement durable dans la ville et l'arrière pays portuaires de Bejaïa. Ce modèle se caractérise par sa capacité à : créer les conditions d'un développement économique partagé par tous, atténuer les conséquences environnementales de l'activité portuaire, préserver l'espace urbain, maintenir la cohésion sociale dans le respect de la diversité sociale de chacun, valoriser le patrimoine culturel, nouer des solidarités et des coopérations institutionnelles.

Sans la volonté des managers, la contribution de l'EPB au développement durable de Bejaïa n'existerait pas. Certes, l'amélioration des performances de la firme est sans doute une « incitation » forte pour expliquer cette volonté managériale. Mais, au-delà de cette interprétation calculatrice et froidement économique, il apparaît possible de trouver des explications moins désincarnées, plus humaines, davantage ethnoculturelles dans le comportement « durable » des managers de l'EPB.

En inventant un nouveau modèle de développement portuaire, ne cherchent-ils pas à inscrire leurs noms dans la lignée des grands managers kabyles qui ont façonné l'histoire et l'économie de leur territoire ? Ne veulent-ils pas marquer de leurs empreintes le processus de réformes en Algérie en revendiquant une démarche de type « bottom up » (Claval, 2006 ; Fraser et *al.*, 2006): démontrer que si les réformes ne viennent pas d'en haut (top down) c'est-à-dire de la capitale, Alger, et du pouvoir central, elles peuvent être impulsées d'en bas, dans une logique

ascendante, à partir des territoires ? En définitive, ne cherchent-ils pas à justifier un statut de leadership, dont les managers kabyles sont souvent crédités, quand il s'agit de proposer une autre voie de développement de leur territoire et d'anticiper l'avenir de leur pays ?

## Bibliographie

**Brundtland G.H.** [1987], "*Our Common Future*", Oxford, Oxford University Press.

**Capron M, Quairel-Lanoizelé F.** [2007], La responsabilité sociale d'entreprise, collection Repères, La Découverte, Paris, 122 pages.

**Clavale P.** [2006], « Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies Ascendantes », *Géographie Économie Société*, 2006/4 - Vol. 8, Lavoisier, pages 415 à 445.

**Collin M.** [2003], « Coopération productive dans les villes portuaires », in M. Collin (dir.) *Ville portuaire, acteur du développement durable*, L'Harmattan, collection Maritime, pp107-117.

**Commission Européenne** [2002], Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, Observatoire des PME européennes, n° 4.

**DAVID P. K., DUPUIS J.-C., LE BAS C.** [2005], « Le management responsable », in : J.-C. Dupuis, C. Le Bas, (eds.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Paris.

**EPB** [2009], *Rapport annuel et statistiques*, 56 pages,

**Fraser D.G. E., Dougill A. J., Mabee W. E., Reed M., McAlpine P.** [2006] «Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management», *Journal of Environmental Management*, Volume 78, Issue 2, January 2006, Pages 114-127.

**Fabre M.** [1992], « Les nouveaux territoires de l'économie portuaire », in Bonillo, Donzel, Fabre Métropoles portuaires en Europe, *Cahiers de la recherche architecturale*, n° 30-31, Marseille : Parenthèses, pp 179-191.

**Ghiara H. Sillig C.** [2008], « Les territoires du port - Le cluster portuaire et logistique génois », *Méditerranée*, n° 111, pp. 25-30, <http://mediterranee.revues.org/index2677.html>

**Labaronne D.** [2009], « L'effet frontière comme explication théorique de la faible intégration commerciale des pays Maghrébins », *Compétitivité et accumulation de compétences dans la mondialisation. Comparaison internationales*, Dir. D.Guerraoui et X.Richet, collection Questions contemporaines, L'Harmattan, pp 139-153.

**Labaronne D., Gana-Oueslati** [2010], « Corporate Social Responsibility, Managerial Entrenchment and Privatization. An Algerian Public Company » *Management International*, forthcoming.

**Meadows, D.** [1974] *The Limits to Growth*, Second Edition Revised, Signet. ISBN 73-187907, pages 99-101.

**OCDE** [2001], Développement durable : quelles politiques ?, OCDE, Paris.

**Rodrigues-Malta R.** [2008], « Villes portuaires horizons 2020 », *Méditerranée*, n°111, pp 9-10.