

## COOPERATION, CONFIANCE ET ENCASTREMENT L'EXPERIENCE DES *NUCLEI* D'ENTREPRISES EN ALGÉRIE

Cécile PERRET

(Maître de conférences, IREGÉ, Université de Savoie)

[cecile.perret@univ-savoie.fr](mailto:cecile.perret@univ-savoie.fr)

Les autorités algériennes – comme les autorités brésiliennes quelques années auparavant - souhaitent relancer l'artisanat et redynamiser les territoires en créant des *Nuclei* d'entreprises, groupes d'entreprises qui se réunissent périodiquement autour d'un animateur relevant d'une Chambre de l'Artisanat et des Métiers (CAM) ou d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) afin d'identifier leurs problèmes communs et pour ensemble, trouver des solutions.

À partir d'une analyse des attitudes des petits entrepreneurs dans des pays comme le Sri Lanka ou le Mozambique, les concepteurs de l'approche *Nucleus* sont partis des constats suivants<sup>1</sup> : (i) le petit entrepreneur agit souvent isolément, (ii) il possède généralement un niveau éducatif ou une formation professionnelle limités ; (iii) il perçoit les autres entrepreneurs uniquement comme des concurrents, (iv) il est méfiant envers les institutions (État, etc.), (v) il rejette les raisons de son insatisfaction sur Autrui ou la situation économique et enfin (vi) il « tend à développer une attitude exigeant un support extérieur au lieu de se baser sur son propre potentiel et à recourir à sa propre initiative ». L'approche *Nucleus*, développée dans le monde depuis 1991, vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles (particulièrement les TPE/PME), d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce. L'objectif est de créer une véritable plateforme organisationnelle où les entrepreneurs peuvent échanger, identifier leurs problèmes, se comparer à d'autres, définir leur propre demande de service et « développer une confiance en eux afin d'améliorer leurs entreprises »<sup>2</sup>. Le *Nucleus* permet une coopération via des réseaux d'interaction entre acteurs locaux (TPE/PME de la même *Wilaya*) via la médiation d'un tiers (l'animateur).

Contrairement à ce qu'en pense l'approche économique standard où l'individu (qui est égoïste, autonome, à la recherche de son intérêt personnel, agit dans le cadre de relations impersonnelles, etc.) opère dans un espace abstrait de concurrence pure et parfaite, il est aujourd'hui reconnu que l'analyse de l'action économique (création d'entreprises, etc.) ne peut s'affranchir de la prise en compte des cadres relationnels et structures institutionnelles dans lesquels elle se déploie. Plociniczak (2004 :95) souligne ainsi que l' « on néglige trop souvent le rôle exercé par le contexte social et notamment relationnel sur la réussite de l'entreprise » ; l'entrepreneur étant encastré au sens de Granovetter au sein d'un réseau de relations sociales.

Les approches du capital social et de la proximité constituent des cadres d'analyse appropriés aux questions du développement des territoires (Angeon *et alii*, 2002) ; le paradigme du développement local visant à intégrer les multiples dimensions du développement (économique, sociale, culturelle, politique, etc.) et soulignant l'importance des relations sociales comprises « comme l'ensemble des règles, normes, réseaux mobilisés par les agents dans le cadre de leurs échanges non marchands » (Angeon et Callois, 2004). C'est pourquoi notre analyse s'appuiera sur la notion de capital social (Bourdieu (1980)<sup>3</sup>, Coleman (1988), Putnam (1995), etc.), concept multiforme qui permet d'analyser les mécanismes par lesquels les facteurs sociaux influent sur le développement. D'autre part, si le capital social désigne les normes et les valeurs qui régissent l'action collective alors il est aussi l'expression de la territorialité des sociétés (Loudiyi *et alii*, 2004).

---

<sup>1</sup> Voir : <http://www.nucleus-international.net>.

<sup>2</sup> <http://www.nucleus-international.net>

<sup>3</sup> Bourdieu (1980) définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ».

Les questions qui sous-tendent ce travail sont les suivantes : Le cadre relationnel généré par les *Nuclei* d'entreprises peut-il fournir les moyens de son développement et de sa pérennité à la petite entreprise ? Existe-t-il des mécanismes sociaux qui permettent le fonctionnement des *Nuclei* d'entreprises ?

Dans la première partie de cet article nous verrons en quoi l'approche *Nucleus* peut être qualifiée de réseau de réseaux d'entreprises et en quoi elle implique une territorialisation du capital social. La seconde partie de cet article s'attachera à dresser un premier bilan de cette approche en Algérie. Enfin, nous entamerons une discussion sur l'enracinement des *Nuclei* dans les territoires.

## 1. L'APPROCHE NUCLEUS

L'approche *Nucleus* a été conçue en 1991 dans le cadre d'un projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les Petites Industries de Munich (Allemagne) et plusieurs Chambres de Commerce et d'industrie brésiliennes de l'État Fédéral de Santa Catarina. En 1999, la confédération des associations commerciales et patronales du Brésil (CACB)<sup>4</sup> et SEBRAE<sup>5</sup>, une institution de promotion et d'appui aux PME, la vulgarisent dans tout le Brésil à plus de 900 chambres de commerce et d'industrie.

### 1.1. L'approche *Nucleus* : un réseau de réseaux inter-entreprises

L'approche *Nucleus* est aujourd'hui tentée dans de nombreux pays - Brésil en 1991, Argentine et Uruguay en 1999, Sri Lanka en 2002, Algérie et Mozambique en 2006, Colombie, Salvador, Guatemala, Honduras, Pakistan, Afrique du Sud en 2008. Le Brésil, pays dont l'expérience en la matière est la plus ancienne compte aujourd'hui près de 35 000 PME concernées par ce programme (cf. tableaux 1 et 2 présentés en annexes). En Algérie, bien que la mise en place soit récente plus de 1200 entreprises sont déjà concernées. Les Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM)<sup>6</sup> ou les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)<sup>7</sup> algériennes participantes au programme *Nucleus* signent préalablement une convention de partenariat proposée par GTZ<sup>8</sup>-AAPO<sup>9</sup>, la coopération algéro-allemande.

Il est considéré que toutes les fois que des entrepreneurs ou cadres d'entreprise ont quelque chose en commun il est possible de créer un *Nucleus*. L'essentiel est que les individus concernés puissent s'apporter quelque chose. Selon le Directeur de la CAM de Béjaïa-Bouira<sup>10</sup>, le réseau *Nucleus* se constitue à partir de six ou sept entrepreneurs et artisans d'un même secteur ou ayant des préoccupations communes et proches géographiquement. D'autres entrepreneurs peuvent ensuite adhérer au réseau jusqu'à atteindre une vingtaine d'artisans, nombre jugé maximum pour que le conseiller puisse organiser des réunions fructueuses.

Deux catégories de *Nuclei* sont identifiées : les *Nuclei* verticaux (de secteur) et les *Nuclei* horizontaux (les participants sont du même secteur et offrent des produits et services identiques : des potiers, des bijoutiers, des mécaniciens, des plombiers, etc.). Le *Nucleus* est un réseau multilatéral monofonctionnel (*Nucleus* horizontal) ou multifonctionnel (*Nucleus* vertical) coordonné par un tiers, le conseiller/animateur. Ce conseiller/animateur est le cœur du dispositif *Nucleus*.

---

<sup>4</sup> Confederação das associações comerciais e empresariais do Brasil.

<sup>5</sup> Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário.

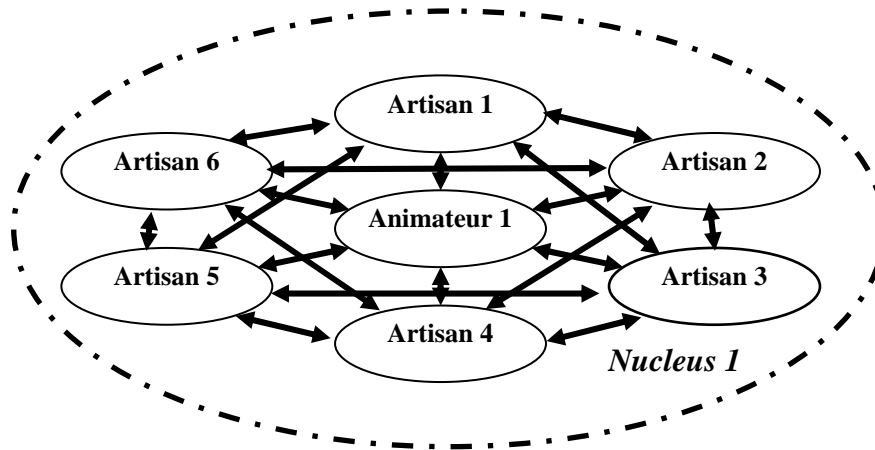
<sup>6</sup> Les CAM d'Alger, Bejaïa, Blida, Jijel, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza, Tizi Ouzou et Tlemcen sont concernées.

<sup>7</sup> Les CCI de Dahra, Seybousse et Tafna sont concernées.

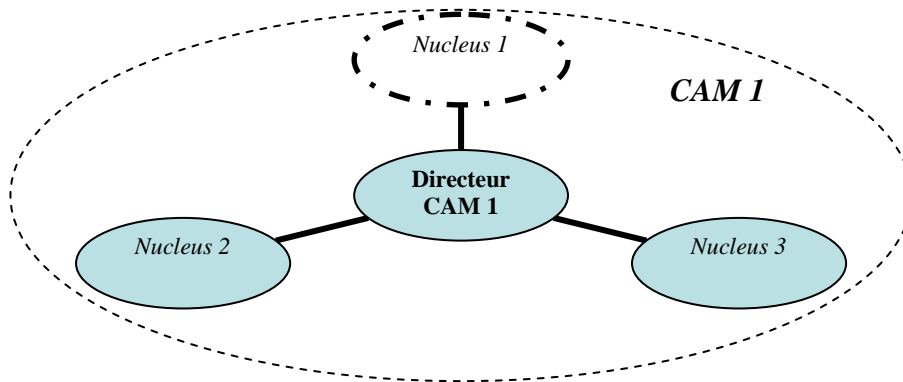
<sup>8</sup> La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) est l'agence de coopération technique allemande pour le développement.

<sup>9</sup> AAPOP = Appui aux Associations Professionnelles et aux Organisations Patronales.

<sup>10</sup> Entretien personnel.



C'est l'AAPOP qui le forme et l'accompagne dans ses activités au profit des membres du (ou des) *Nucleus(i)* qu'il anime.



Selon le Directeur de la CAM de Bejaïa<sup>11</sup>, la présence de ce conseiller/animateur est indispensable lors des réunions pour que l'on puisse parler de *Nucleus*. Il joue un rôle prépondérant dans la formation même du *Nucleus* selon une méthodologie rigoureuse proposée par *Nucleus International*<sup>12</sup>, il aide à organiser l'échange entre les artisans (choix du thème de la rencontre, etc.), il les conseille et leur fait connaître la Chambre. L'approche *Nucleus* crée en fait un réseau de réseaux d'entreprises.

## 12. Le *Nucleus* : une territorialisation du capital social

Le capital social s'inscrit dans trois types de relations sociales : inter-groupe (Putnam)<sup>13</sup>, intra-groupe (Coleman)<sup>14</sup> et environnementales (North) (*in* Sirven 2004 : 138). La nature des liens entre les agents a été précisée par la typologie aujourd'hui bien connue proposée par la Banque mondiale (2000) et qui distingue le lien qui unit (*bonding*), le lien qui lie (*linking*) et le lien qui relie (*bridging*). Les liens de type *bonding* unissent des individus de statut identique (liens horizontaux) au sein d'une même communauté. S'ils caractérisent des relations de type communautaire c'est-à-dire de personnes adhérant à un même système de représentation ils tendent vers une « fermeture relationnelle » (Coleman, 1988), voire de la discrimination. Ces liens peuvent être ceux existant au sein d'une

<sup>11</sup> Entretien personnel.

<sup>12</sup> Voir : <http://www.nucleus-international.net>

<sup>13</sup> Il identifie le capital social à un ensemble de relations entre deux groupes et lui confère une dimension méso-économique (Sirven, 2004 : 134).

<sup>14</sup> Coleman (1988) décrit le capital social comme une ressource incorporée dans les relations interindividuelles, une forme particulière de capital qui rend possible l'action sociale, il est à l'origine des relations développées entre les agents (capacité à faire circuler l'information, existence de règles et de sanctions qui s'imposent dans une communauté particulière, etc.). Le capital social est caractérisé par ses effets : il facilite l'action entre les individus.

famille, d'une tribu, d'une ethnie, d'un village, d'une communauté d'appartenance, d'amis proches, etc. Pour appréhender l'importance de ce type de liens des indicateurs tels que la taille des familles ou le fait d'être ou « se sentir kabyle » ou non peuvent être retenus.

Les liens de type *linking* caractérisent des interactions entre des agents aux statuts différents. Ces liens sont dits verticaux. Ces liens inter-groupes nécessitent d'être réaffirmés et se caractérisent par des transactions de réciprocité qui obligent à la poursuite des échanges (Angeon *et alii*, 2006). Selon Angeon *et alii* la fréquence des interactions tend à déboucher sur la convergence des représentations. Et enfin les liens de type *bridging* lient des agents distants (cette distance peut être géographique ou le lien n'est pas activé en permanence). Le *bridging social capital* désigne un réseau virtuel. Les relations peuvent être ponctuelles, discontinues et les règles respectées s'apparentent à « une convention sans engagement réciproque » (Angeon *et alii*, 2006).

Selon Loudiyi *et alii* (2004), trois catégories d'acteurs simplifiés existent : (i) la première (G) est une simple formation d'individus ayant une action collective intentionnelle ou non (par exemple les habitants d'un village réunis au sein d'une association), (ii) la deuxième (GP) est un groupe dit productif, un collectif d'acteurs ayant un but commun finalisé qui se dotent de règles communes (par exemple les participants à un *Nucleus*) et (iii) le troisième (I) est représenté par les acteurs institutionnels. À ces trois types d'acteurs, les auteurs associent des qualités reconnaissables (la forme prédominante) de capital social. Au groupe G, ils associent la recherche du « vivre ensemble (*Bonding*); au groupe GP ils associent la recherche du « produire ensemble (*Linking*) et aux acteurs institutionnels un rôle d'organisation et d'encadrement, « organiser ensemble » (*Bridging*). Le passage d'un type d'acteur à un autre correspond à un changement de rôle et la présence d'un lien prédominant.

En s'organisant en *Nucleus*, les artisans deviennent un groupe productif et sont partie prenante d'un acteur institutionnel (la CAM). Ils acquièrent une légitimité différente du fait de l'élargissement de leurs liens avec des acteurs reconnus à une échelle supérieure (Animateurs, Directeurs des CAM). Le *Nucleus* est générateur de capital social de type *bonding* entre les PME du fait des échanges possibles entre tous les artisans participants. Le programme *Nucleus* reliant également des acteurs institutionnels de statuts différents (les artisans du *Nucleus* et l'animateur ou le Directeur de la CAM par exemple), il crée du capital social de type *linking*. Le Directeur de la CAM de Bejaia-Bouira rencontre ainsi ses 3 animateurs de *Nuclei* chaque semaine et participe aussi personnellement à des réunions de *Nucleus*.<sup>15</sup> Certains acteurs ont des statuts institutionnels à des niveaux d'organisation englobant (Ministère par exemple).

Les nouveaux objets spatiaux que créent les *Nuclei* peuvent être de deux types : de nouvelles organisations d'acteurs (les *Nuclei* qui engendrent de la coopération) et de nouveaux aménagements (un pôle d'économie du patrimoine par exemple).

## 2. PREMIER RETOUR SUR L'EXPERIENCE EN ALGERIE

En mars 2009 nous avons pu interroger deux Directeurs de CAM : celui de la Wilaya de Bejaïa et celui de la Wilaya de Tlemcen. Le premier gère 18 *Nuclei* représentant 225 entreprises grâce à 3 animateurs tandis que le second gère 11 *Nuclei* représentant 160 entreprises avec seulement un animateur. Les activités concernées par leurs *Nuclei* sont diverses (cf. Tableau 3 en annexes) et les deux Directeurs prévoient de créer de nouveaux *Nuclei* (cf. Tableau 4 en annexes). D'après le Directeur de la CAM de Wilaya de Bejaïa, la principale difficulté est de motiver les artisans à venir participer aux réunions hebdomadaires. Le Directeur de la CAM de Tlemcen souligne lui la difficulté à motiver des artisans qui veulent obtenir des résultats immédiats à la participation à ce programme.

Grâce à l'aide du Directeur de la CAM de Tizi-Ouzou, nous avons administré un questionnaire à des artisans participants aux *Nuclei* que gère cette Chambre. Cinq bijoutiers et sept potiers ont ainsi été questionnés. Trois des bijoutiers travaillent seuls ; les 2 autres emploient « 2 personnes ou plus ». Concernant les potiers : 2 travaillent seuls, 2 emploient une personne et 3 emploient « 2 personnes ou

---

<sup>15</sup> Enquête personnelle en mars 2009.

plus ». Aucun des artisans que nous avons interrogé ne déclare avoir eu recours à un emprunt bancaire pour financer son activité. Pour les bijoutiers, le financement du démarrage de leur activité est essentiellement effectué grâce à des emprunts familiaux tandis que pour les potiers il l'est sur fonds propres et auprès d'amis. Le tableau ci-dessous synthétise le nombre de citations concernant le mode de financement du démarrage de leur activité.

Financement	Wilaya de Tizi-Ouzou	
	5 Bijoutiers	7 Potiers
Utilisé vos ressources propres	1	7
Emprunté auprès d'une banque		
Emprunté auprès de la famille	4	
Emprunté à des amis		6

Tous ces artisans reconnaissent avoir fait de nouvelles connaissances grâce à leur participation au programme. Nous avons synthétisé dans le tableau suivant le nombre de citations à la question : « Quels sont les conseils ou aides dont vous avez bénéficié grâce à votre participation au programme *Nucleus* ? ».

Aides et conseils	Wilaya de Tizi-Ouzou	
	5 Bijoutiers	7 Potiers
Conseils lors de la création de l'entreprise	1	
Conseils dans la gestion de l'entreprise	3	3
Partage de connaissances techniques avec les autres membres du nucleus	2	3
Conseils financiers	3	1
Aides dans la recherche de fournisseurs plus avantageux		1
Aide dans la recherche de clients ou nouveaux clients	1	
Aide dans la distribution de vos produits (participation à des foires, des salons, ...)	2	3
Aide à la publicité de vos produits	2	3

À la question « Diriez-vous que la participation à ce programme a été bénéfique pour vous ? », 7 artisans ont répondu « Oui, plutôt d'accord », quatre ont répondu « Non, plutôt pas d'accord » et un n'a pas répondu. Ce résultat mitigé s'explique sans doute par le fait que les artisans n'ont pas encore vu de répercussion importante de leur participation au programme sur leur chiffre d'affaires. À la question « Votre chiffre d'affaires a-t-il connu une hausse depuis votre participation au programme ? », sur les 7 potiers, 5 ont déclaré qu'elle était « peu importante », un a déclaré quelle était « assez importante » et un n'a pas répondu. Du côté des potiers, 2 ont jugé qu'elle était « peu importante » contre 3 « sans importance ».

La participation d'un artisan à un *Nucleus* peut également dans certains cas lui permettre de faire certifier ses qualifications. Ainsi, les artisans du *Nucleus* des plombiers de Sétif se sont vus proposer par la CAM de Sétif de faire certifier leurs qualifications par la Sonelgaz<sup>16</sup>.

Quels éléments peuvent conditionner la réussite de ce programme ? On peut penser en première approche qu'elle peut être conditionnée par les éléments suivants : (i) le dynamisme et la volonté des pouvoirs publics et de leurs représentants dans les Ministères, les Chambres de l'Artisanat et des Métiers (Directeurs) et les Chambres de Commerce et d'Industrie (Directeurs), (ii) le dynamisme et les compétences des animateurs du *Nucleus*, (iii) la volonté des artisans et leur mobilisation dans l'expérience, (iv) la fréquence des rencontres et (v) l'environnement au sens large.

### 3. LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

<sup>16</sup> Voir à ce sujet le film présenté par AAPOP - CAM & CCI & AAPOP - GTZ, 2008 sur le site <http://www.nucleus-international.net>.

Au niveau micro le capital social est une ressource individualisée, au niveau méso il est un opérateur de la régulation collective et au niveau macro il est une composante de la culture, (Degenne, 2004).

### 31. Les différentes formes de capital social

Nos développements précédents n'indiquant rien sur la nature ou l'intensité des liens établis, nous devons revenir à une appréhension concrète du concept de capital social. Collier (1998 *in* Angeon et *alii*, 2006) distingue deux formes de capital social interdépendantes : le capital social gouvernemental (institutions ou organisations mises en place par l'État ou le secteur public) et le capital social civil (organisations émanant de la société civile, toutes les institutions qui ne sont pas gouvernementales). Uphoff (2000 *in* Angeon et *alii*, 2006) différencie le capital social structurel (structures dans lesquelles agissent les agents c'est à dire les organisations) et le capital social cognitif (processus mentaux des individus, valeurs, normes, croyances *etc.* qui prédisposent les agents à la coopération.). Ces deux visions du capital social permettent de dresser une typologie de la nature concrète de ce capital à la manière de Sirven (2000).

NATURE DU CAPITAL SOCIAL	CAPITAL SOCIAL STRUCTUREL	CAPITAL SOCIAL COGNITIF
<b>CAPITAL SOCIAL CIVIL</b>	Associations, syndicats, ONG, <i>etc.</i>	Normes, valeurs et croyances partagées par une collectivité donnée.
<b>CAPITAL SOCIAL GOUVERNEMENTAL</b>	État, collectivités territoriales, <i>etc.</i>	Règles sociales formelles : droits et devoirs édictés par la puissance publique (lois, régime politique, <i>etc.</i> )

Le capital social cognitif peut avoir un impact sur le capital social structurel dans la mesure où les croyances en certaines valeurs (valeurs démocratiques par exemple) peuvent pousser les agents à se regrouper de façon formelle (par exemple en associations, en ONG). Les règles partagées correspondent à un ensemble d'« institutions invisibles » (capital social civil cognitif de la typologie de Sirven (2000)) qui facilitent la compréhension entre les agents (Angeon et *alii*, 2006).

Capital social civil et capital social gouvernemental sont-ils substituables ou complémentaires ? Selon Sirven (2004 : 136), le phénomène de complémentarité joue si les critères de bonne gouvernance sont respectés car la mise en place de liens avec la société civile favorise la cohésion sociale. Un danger peut tout de même apparaître même en présence d'une bonne gouvernance lorsque la société est formée de groupes isolés (le groupe le plus puissant peut alors s'accaparer les structures gouvernementales ; la société est en état de conflit latent). Lorsque le fonctionnement de l'État est mauvais (mauvaise gouvernance, indice de perception de la corruption faible<sup>17</sup>), la société est en conflit avec elle-même et la situation peut dégénérer en guerre civile. Le manque d'efficacité de l'État peut alors être pallié par une informalisation importante de l'économie, ce qui est le cas de l'Algérie (voir à ce sujet Chakour et Perret, 2007). Nous avons adapté ci-dessous le graphique présenté par Sirven (2004 : 137).

<sup>17</sup> L'indice 2005 de perception de la corruption (IPC) établi par Transparency International accorde à l'Algérie 2,8 sur 10, soit un haut niveau de corruption. En 2003 et 2004, l'Algérie avait obtenu 2,6 et 2,7. Sur 159 pays, l'Algérie est classée à la 97<sup>ème</sup> place.

	Capital social gouvernemental	Faible	Fort
Capital social civil			
Faible		(II) ← Société en conflit avec elle- même (guerres civiles, etc.)	←(I) Exclusion, accaparament des structures gouvernementales, etc.
Fort		(III) → Informalisation de l'économie, débrouillardise, etc.	→(IV) Bonne gouvernance et cohésion sociale, bien-être économique et social

Il y a substitution du capital social civil au capital social gouvernemental dans les cas (II) et (III) et complémentarité dans les cas (I) et (IV). Ce graphique permet une grille de lecture intéressante du cas algérien qui a connu à la fois guerre civile (décennie noire) et informalisation excessivement importante de l'économie depuis les années 90. Tout l'enjeu des autorités actuelles est d'améliorer leur gouvernance afin d'arriver à une situation de cohésion sociale et de bien-être économique (quadrant IV). La formation des *Nuclei* est une piste intéressante dans la mesure où elle accroît à la fois le capital social civil et gouvernemental.

### 32. Les fondements de la coopération

Cinq artisans sur les douze interrogés ont déclaré avoir partagé des connaissances techniques avec les autres membres du *Nucleus*. Mais un membre du *Nucleus* a-t-il toujours intérêt à partager ses connaissances avec les autres ? L'artisanat repose sur un savoir-faire qui est un construit social à quatre caractéristiques : il est transmissible, il est secret, il n'est pas breveté et il a une valeur marchande (cf. Donsimoni et Perret, 2009). Qu'est ce qui peut pousser un artisan à « rompre une partie du secret » ?

On peut penser que divers éléments peuvent conditionner son niveau de coopération :

- la spécificité de son savoir-faire ;
- la réputation des membres (qui est une information véhiculée par Autrui, des convictions que nourrissent les autres à propos de la stratégie qu'un membre va adopter) ;
- le degré d'interdépendance entre les partenaires (est-ce un *Nucleus* vertical ou horizontal ?) ;
- la taille du réseau ;
- la proximité des membres du *Nucleus* ;
- le degré de confiance entre les membres du *Nucleus*.

Les deux derniers éléments méritent que l'on s'y attarde.

Deux grandes catégories de proximité peuvent être définies (Torre & Rallet, 2005 in Torre et Zuindeau, 2006) : une proximité géographique qui traduit une distance entre deux entités (les artisans d'un même *Nucleus* résident dans la même Wilaya) et une proximité organisée qui est d'essence relationnelle et concerne la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres.

L'organisation en *Nucleus* facilite les interactions entre les membres (une réunion par semaine autour de l'animateur dans le cas des *Nuclei* de la Wilaya de Tizi-Ouzou) et les rend à priori plus faciles qu'avec les entreprises extérieures au *Nucleus*. Il s'agit d'une proximité organisée : deux membres sont proches l'un de l'autre car ils interagissent et que leurs interactions sont facilitées par des règles et des routines de comportement par exemple.

D'autre part, les membres du *Nucleus*, notamment d'un *Nucleus* horizontal (les bijoutiers de Tizi-Ouzou, les potiers de Maâtkas, etc.), peuvent partager un même système de représentations, un

ensemble de croyances, ou les mêmes savoirs (*cf.* Donsimoni et Perret (2009)). Ce lien social est principalement de nature tacite. Il s'agit d'une logique de similitude de la proximité organisée. « Deux individus sont dits proches parce qu'ils « se ressemblent », *i.e.* partagent un même système de représentations, ce qui facilite leur capacité à interagir » (Torre et Zuideau, 2006).

	<i>Nucleus</i> vertical	<i>Nucleus</i> horizontal
<b>Proximité géographique</b>	OUI	OUI
<b>Proximité organisationnelle</b>		
• Logique d'appartenance	OUI	OUI
• Logique de similitude		OUI
• Logique de complémentarité	OUI	

La confiance a elle été reconnue comme un élément fondamental de la vie économique, aussi bien au niveau le plus général que dans l'analyse précise de formes organisationnelles variées (Brousseau et *alii*, 1997). Pour certains (Durkheim et Simmel notamment), il n'y a pas de coopération et de coordination possible « si les comportements des parties ne sont orientés que vers l'intérêt personnel et son corollaire, l'incapacité du marché à assurer à lui seul la cohésion des rapports économiques et l'harmonie sociale » (Brousseau et *alii*, 1997). Cette « incomplétude de la logique marchande pure » (Orléan, 1994 *in* Brousseau et *alii*, 1997) pose un problème fondamental à l'analyse économique. La confiance peut alors être proposée comme une des solutions possibles à ce problème. La confiance interorganisationnelle est dans notre cas fondée sur la confiance interpersonnelle puisque son émergence dépend des relations de confiance que les entrepreneurs établissent entre eux lors des réunions.

### 34. Confiance et encastrement

Contrairement au français qui ne possède qu'un seul mot, l'anglais utilise trois termes pour désigner la confiance : (i) *trust* qui est la croyance qu'une personne est capable de faire quelque chose dans le sens espéré (correspond plutôt à une action), (ii) *confidence* qui est le sentiment de pouvoir faire confiance (correspond plutôt à un état) et (iii) *reliance* qui suggère l'idée de dépendance (correspond au fait de s'en remettre à quelqu'un) (Benraïss et Meysonnier, 2005). De ces différentes définitions, deux idées fondamentales apparaissent : la confiance suppose une relation (interaction entre deux individus) et une expectative supposant une incertitude. Selon Shuller, la difficulté à bien cerner le terme de confiance vient du fait qu'il recouvre différentes acceptions<sup>18</sup>:

- la confiance de base (*familiarity*) qui est un état plus ou moins inconscient (cela à toujours été ainsi, c'est une habitude, une tradition, *etc.*) ;
- la confiance au sens large (*confidence*) qui se manifeste sur un arrière-fond de confiance de base (on n'est pas sûr de l'issue mais on s'attend à un résultat positif) ;
- la confiance au sens vrai du terme (*goodwill trust*) qui commence où la calculabilité et le contrôle s'arrêtent.

Selon lui, si les chercheurs divergent sur beaucoup d'aspects particuliers de la notion de confiance c'est qu'ils divergent aussi sur des aspects plus fondamentaux des relations humaines. En effet, « la question de la confiance se pose différemment si l'on part de l'hypothèse que l'homme est plutôt égoïste, rationnel ou de l'hypothèse admettant qu'il est un être guidé par des considérations morales dans un système de normes et de conventions ».

Pour Fukuyama (*in* El Akremi *et alii*, 2007), la confiance est un capital social qui se développe sur la base de valeurs communes à partir d'habitudes et de règles morales partagées et réciproques ; elle est culturellement enracinée au sens de l'*embeddedness* de Granovetter. La compréhension du

<sup>18</sup> Voir son article sur : <http://www.portstnicolas.org/economie-et-confiance.html>.



développement de la confiance entre les individus au travail passe alors forcément par la prise en compte du contexte culturel au sein duquel s'effectuent les interactions. Se fondant sur les travaux d'Hofstede<sup>19</sup> sur la culture nationale et de MacAllister sur la confiance cognitive<sup>20</sup> et la confiance affective<sup>21</sup>, El Akremi *et alii* (2007) étudient dans quelle mesure les différentes composantes de la culture nationale influencent les composantes affectives et cognitives de la confiance et si elles diffèrent selon la culture dans laquelle elles se développent.

Pour MacAllister (*in* El Akremi *et alii*, 2007), les principaux déterminants de la confiance cognitive dans le milieu organisationnel sont : (i) la fiabilité et les compétences du partenaire (évaluées à partir des expériences passées, de la réputation), (ii) la similarité sociale, culturelle et ethnique entre les deux parties et (iii) les éléments de garantie permettant de se prémunir contre les risques. Les déterminants de la confiance affective sont (i) la fréquence des interactions (familiarité et proximité affective sont des termes qui lui sont associés) et (ii) les comportements de citoyenneté (courtoisie, honnêteté, entraide, altruisme).

Si El Akremi *et alii* (2007) se situent dans une perspective culturaliste, l'originalité de leur travail repose sur le fait qu'ils étudient l'impact de la culture nationale non pas sur le niveau de confiance interpersonnelle mais sur la nature de son processus de développement. Leurs résultats, à partir d'une étude appliquée à la France et à la Tunisie, montrent en particulier que les critères qui sous-tendent la décision d'accorder sa confiance sont différents selon les spécificités du contexte culturel. Leurs résultats suggèrent également que la nature et les bases de la confiance interpersonnelle sont culturellement déterminées.

Enfin, comme le souligne Schuller<sup>22</sup> il faut admettre que l'émotion (l'affectivité) joue un certain rôle dans les relations interpersonnelles et qu'en tant que phénomène social, la confiance présuppose que les personnes concernées vivent dans une réalité commune, au sein de laquelle elles peuvent s'attendre à des comportements réciproques. Selon Schuller, l'Homme n'est capable de faire confiance que s'il a une expérience minimale en matière de confiance. Cette capacité peut être acquise au cours de la socialisation : les expériences antérieures conditionnent les êtres humains et influencent leur capacité de faire confiance et d'entrer en relation de confiance.

## CONCLUSION

Le *Nucleus* est un réseau inter-firmes coordonné par un animateur. Il crée une proximité organisée d'essence relationnelle entre entrepreneurs proches géographiquement et qui ont « quelque chose » à partager. Il rassemble des artisans d'une même Wilaya qui « baignent » dans le même environnement culturel : cela crée un environnement propice à la confiance. En obligeant les artisans à se réunir fréquemment, l'animateur crée les conditions de l'amélioration de la confiance affective. Par contre, la fréquence de rencontres étant élevée, le risque est que les artisans se découragent s'ils ne voient pas rapidement l'impact de leur participation au programme *Nucleus* sur leur chiffre d'affaires.

Une Chambre de l'artisanat et des métiers gère un réseau de réseaux en étant responsable de plusieurs *Nuclei*. L'un des résultats attendus de la mise en place de la démarche *Nucleus* est que les entrepreneurs « commencent à discuter et à échanger plus d'idées et de connaissances [...] qu'il

---

<sup>19</sup> Les composantes de la culture nationale selon Hofstede retenues sont : distance hiérarchique ; masculinité/féminité ; individualisme/collectivisme et contrôle de l'incertitude. Ils y ajoutent le critère de la religiosité comme dimension discriminante.

<sup>20</sup> La confiance cognitive est basée sur une analyse réfléchie et rationnelle des « pour » et des « contre », « des bonnes raisons » motivant la décision de faire confiance. Elle est motivée par un calcul quasi conscient des coûts et des avantages afin de maximiser ses gains ou minimiser ses pertes (*in* El Akremi *et alii*, 2007).

<sup>21</sup> La confiance affective est fondée sur l'affect et découle de la proximité des deux partenaires. Elle est subjective, intuitive et dépend de la nature et de l'intensité des émotions ressenties à l'égard d'un individu (*in* El Akremi *et alii*, 2007).

<sup>22</sup> Voir son article sur : <http://www.portstnicolas.org/economie-et-confiance.html>.

commencent à se considérer comme des collègues et non comme de purs et durs concurrents »<sup>23</sup>. En ce sens, les résultats de notre enquête auprès des 12 artisans sont encourageants. Les animateurs de *Nucleus* jouent sans doute un rôle central dans l'émergence de ces pratiques d'échange car ils ont la responsabilité du développement des relations de coopération et d'échange entre entrepreneurs, de l'établissement d'un « climat de confiance ».

Si les caractéristiques sociologiques (culture en général) ont un impact sur le capital structurel gouvernemental (dynamisme des élus locaux, *etc.*) et s'il existe une analogie possible des comportements institutionnels avec celui des habitants (là où l'on observe un tissu associatif dense, on constate un dynamisme des élus locaux (Angeon *et alii* (M06)) alors une étude similaire à celle que nous avons conduite sur les *Nuclei* de la Wilaya de CAM de Tizi-Ouzou mais étendue à toute l'Algérie devrait pouvoir nous apporter des informations intéressantes.

Les travaux de Mark Granovetter ont souligné le fait qu'une organisation n'est pas qu'économique mais résulte aussi d'interactions entre acteurs issus d'un environnement sociopolitique donné (Huault, 1998). La prise en compte des différences culturelles lorsqu'il s'agit de tirer profit de la confiance en terme de cohésion sociale et de coopération est importante. « La non prise en compte du poids des facteurs culturels pourrait provoquer le contraire du résultat escompté, en détériorant la confiance interpersonnelle des membres de l'organisation » (El Akremi *et alii*, 2007). L'expérience *Nucleus* ayant été aujourd'hui tentée dans de nombre pays, des études comparatives au niveau international devraient pouvoir nous éclairer sur l'impact éventuel de l'encastrement. On peut supposer que dans les sociétés de tradition orale<sup>24</sup>, où dans le cas d'entrepreneurs qui sont habitués à agir dans le cadre d'une économie largement informelle, le capital social cognitif prend une importance toute particulière dans la conduite des affaires.

---

<sup>23</sup> Voir à ce sujet : <http://www.nucleus-international.net>.

<sup>24</sup> Selon Monod-Becquelin, «Au sens le plus large, la tradition orale est l'ensemble des expressions orales d'une culture, s'appliquant aux interactions sociales fondamentales, normées par la société dans leur forme et leur usage [...] » ([http://www.scienceshumaines.com/index.php?id\\_article=4804&lg=fr#3](http://www.scienceshumaines.com/index.php?id_article=4804&lg=fr#3)).

## Bibliographie

- ANGEON V, CALLOIS J-M. (2004 (a)) De l'importance des facteurs sociaux dans le développement, 1ères journées du développement du GRES, Le concept de développement en débat, Université Montesquieu – Bordeaux IV, 16 et 17 septembre.
- ANGEON V., CALLOIS J-M. (2004 (b)) Fondements théoriques du développement local : quels apports de la théorie du capital social et de l'économie des proximités ?, Quatrièmes journées de la proximité, Marseille.
- ANGEON V, CALLOIS J-M. (2005) Rôle des coordinations locales dans le développement durable des territoires, Rapport de recherche co-financé par le MEDD et le PUCA.
- ANGEON V, CALLOIS J-M. (2006) Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux Français, *Espace et Société*, n° 124-125 2006/2-3.
- ANGEON V., CARON P, et LARDON S. (2006) Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?, *Développement durable et territoire*, Dossier 7 Proximité et environnement (<http://developpementdurable.revues.org/>).
- BENRAÏSS L, MEYSONNIER R., 2005, « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise : vers la réconciliation entre l'économie et le social ? ». W.P. n°736, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cézanne.
- BROUSSEAU E., F, P. GEOFFRONT F P. et WEINSTEIN O., 1997, « Confiance, connaissances et relations inter-firmes ». Ce texte constitue une contribution à un travail de recherche entrepris dans le cadre du CREI sur la diversité des mécanismes de coordination interentreprises. Ce projet intitulé « Diversité des relations entre entreprises et variété des modes d'intermédiation » a été financé par le Commissariat Général du Plan.
- CHAKOUR S. C., PERRET C., 2007, « Le commerce informel en Algérie », *Critique Économique*, n°17, Été-Automne, Rabat, Maroc, p.15-36.
- COLEMAN JAMES S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, supplement, pp. 95-120.
- DEGENNE A., 2004, « Mise en oeuvre de la notion de capital social: définitions et exemples », Le Capital social, Actes du colloque organisé par le GRIS, Université de Rouen , 6 février 2003 avec la collaboration de CRIDA-LSCI, GEODE, CIRTAI, Cellule GRIS n°10, mars, p. 17-24.
- DONSIMONI M., PERRET C., 2009, La construction d'une attractivité territoriale sur les savoir-faire artisanaux ancestraux. Application au cas des bijoutiers Ath Yenni », Notes de Recherches n°19-09, IREGE, Université de Savoie.
- EL AKREMI A., NARS M. I., SASSI N, 2007, « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu de travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie », congrès « Outils, modes et modèles », AGRH, 19-21 septembre, Fribourg, Suisse.
- GODELIER M, 2007, « Au fondement des sociétés humaines. Ce que nous apprend l'anthropologie », Albin Michel, Bibliothèque Idées, 292 p.
- HUAULT I., 1998, « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », Annales des Mines, Série Gérer et comprendre, juin, p. 73-86.
- LAVILLE J-L., 2004, « L'entreprise sociale : éléments pour une approche théorique. Capital social, espace public et pluralité des principes économiques » Actes du colloque organisé par le GRIS, Université de Rouen , 6 février 2003 avec la collaboration de CRIDA-LSCI, GEODE, CIRTAI, Cellule GRIS n°10, mars, p. 53-67.
- LOUDIYI S, ANGEON V, LARDON S., 2004, Capital social et développement territorial. Quel impact spatial des relations sociales ? », mimeo.
- PERRET C., 2009, « Capital social et *Nuclei* d'entreprises en Algérie», », colloque organisé par l'Université Abou Bekr Belkaïd (Faculté des Sciences économiques et de gestion) en collaboration avec La Fondation Hanns Seidel (Munich – Germany), Tlemcen les 27 et 28 mai M09, Algérie.
- PLOCINICZAK S., 2004, « Du pourquoi au comment ? Création de petites entreprises, « embeddedness » et capital social. Enseignements d'une enquête », Le Capital social, Actes du colloque organisé par le GRIS, Université de Rouen , 6 février 2003 avec la collaboration de CRIDA-LSCI, GEODE, CIRTAI, Cellule GRIS n°10, mars, p. 93-129.

SERVET J.-M., 1994, « Paroles données: le lien de confiance », Revue du MAUSS semestrielle, n° 4, pp. 37-56.

SIRVEN N., 2004, « L'endogénéisation du rôle des institutions dans la croissance et la (re)découverte du capital social », Le Capital social, Actes du colloque organisé par le GRIS, Université de Rouen , 6 février 2003 avec la collaboration de CRIDA-LSCI, GEODE, CIRTAI, Cellule GRIS n°10, mars, p. 161-148.

TORRE A., ZUINDEAU B., 2006, « Editorial Dossier 7 : Proximité et environnement », Développement Durable et Territoires, mai.

## Annexes

Tableau 1  
Les *Nuclei* dans le monde

Pays	Institutions de support	Année de mise en place	Nombre de Chambres participantes	Nombre de Nuclei	Nombre de PME concernées
<b>Algérie</b>	AAPOP GTZ / SEQUA (*)	2007	12	148	1 200
<b>Argentine</b>	CeCEC Córdoba / IHK Stuttgart / SEQUA	1999	1	2	15
<b>Bangladesh</b>	TMA bfz / SEQUA	2008			
<b>Bolivie</b>	CAINCO Santa Cruz / DIHT				
<b>Brésil</b>	CACB	1991	590	2 341	34 538
	FIEPE bfz / SEQUA	2004		32	481
<b>Amérique Centrale</b>	COOPARMEX Mexico / bfz	2008			
				2	30
<b>- El Salvador</b>					
<b>- Guatemala</b>				5	70
<b>- Honduras</b>					
<b>Colombie</b>	Emprender Int - CACB	2008		2	
<b>Mozambique</b>	ACIANA Nampula bfz / SEQUA Et APSP Beira, GTZ / bfz	2006	4	17	310
<b>Pakistan</b>	PRGMEA Textile associations / bfz / SEQUA	2008	5		
<b>Sri Lanka</b>	ESSP GTZ / NEF (1)	2002	7	151	2 341
	PMSME GTZ (2)	2005	5	130	2 000
<b>Afrique du Sud</b>	SEDA Emprender Int - CACB	2008		14	
<b>Uruguay</b>	Red ProPymes GTZ (3)	1999	6	100	1 000

(\*) GTZ : La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) est l'agence de coopération technique allemande pour le développement.

AAPOP : Appui aux Associations Professionnelles et aux Organisations Patronales.

Observations:

(1) Abandon du projet en 06/2007.

(2) Projet achevé le 06/2008. La situation actuelle n'est pas connue.

(3) La situation actuelle n'est pas connue.

Source : <http://www.nucleus-international.net/>

Tableau 2  
Nuclei algériens en 2006

CAM	Nombre d'adhérents (2006)	Nombre de Nuclei	Nombre d'entrepreneurs concernés	Domaines
Alger	902	3	***	Artisans Potiers et Céramique ; Les artisans de la Maison de l'Artisanat ; Les artisans en maroquinerie
Béjaïa	8275	9	123	Artisans en bâtiment (Soummam) ; Artisans en bâtiment (Timezrit) ; Vannerie (Tifra) ; Mécaniciens (Selloum) ; Travail du bois (Tazemalt) ; Bâtiment (Semoun) ; Horizontal (Semoun) ; Coiffeuses (Bejaïa) ; Esthéticiennes (Bejaïa) ; Couturières (Bejaïa) ; Gâteaux traditionnels
Blida	***	***	***	***
Jijel	769	***	***	***
Mostaganem		5	37	7 plombiers ; 7 ferronniers ; 11 menuisiers ; 6 couturiers traditionnels ; 6 maçons
Oran	661	***	***	***
Sétif	60	6	60	« Confection » : 14 membres ; « Pâtisserie » : 13 membres ; « Travail des métaux » : 07 membres ; « Impression et Communication » : 09 membres ; « Bâtiment » : 09 membres ; « Plomberie » : 08 membres
Tipaza	94	9	***	Mécaniciens ; Coiffeuses dames ; Menuisiers ; Tôliers et automobiles ; Electriciens automobiles ; Maçons ; Couturières ; Plombiers ; Peintre/bâtiments
Tizi-Ouzou	2869	***	***	Poterie ; Bijouterie
Tlemcen	***	***	***	***

Source des données : <http://www.Nucleus-algerie.com>.

Tableau 3

**Secteurs des *Nuclei* en fonctionnement en mars 2009**

Secteurs des <i>Nuclei</i> en fonctionnement en mars 2009	Bejaïa	Tlemcen
Artisans en bâtiment	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Bijouterie	<b>0</b>	<b>Oui</b>
Vannerie	<b>0</b>	<b>0</b>
Mécanique	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Travail du bois	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Coiffure	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Esthétique	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Couture	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Pâtisserie traditionnelle	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Tissage (tapis, couvertures, etc.)	<b>0</b>	<b>0</b>
Poterie	<b>Oui</b>	<b>0</b>
Autre (1)	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>

Autre (1) : marbrerie et décoration pour Bejaïa ; boulangers, tôliers et ferronniers pour Tlemcen.

Source : données d'enquête personnelle.

Tableau 4

**Prévisions de création de *Nuclei* en mars 2009**

Prévisions de création en mars 2009	Bejaïa	Tlemcen
Artisans en bâtiment	<b>Oui</b>	<b>0</b>
Bijouterie	<b>0</b>	<b>0</b>
Vannerie	<b>0</b>	<b>0</b>
Mécanique	<b>0</b>	<b>0</b>
Travail du bois	<b>Oui</b>	<b>0</b>
Coiffure	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>
Esthétique	<b>0</b>	<b>0</b>
Couture	<b>Oui</b>	<b>0</b>
Pâtisserie traditionnelle	<b>Oui</b>	<b>0</b>
Tissage (tapis, couvertures, etc.)	<b>0</b>	<b>0</b>
Poterie	<b>0</b>	<b>0</b>
Autre (1)	<b>0</b>	<b>Oui</b>

Autre (1) : plomberie et imprimeurs pour Bejaïa ; travail de la pierre et travail du cuir pour Tlemcen.

Source : données d'enquête personnelle.