

L'essaimage comme levier entrepreneurial pour les PME Algériennes

Dr Admane Merizek

Maître de conférences – L'école supérieure de commerce-Alger

Maabout Mohamed zakaria

Maître assistant – université de Tizi-ouzou

Résumé

Dans une économie où le taux d'échec des projets est très important, la pratique de l'essaimage paraît un remède pour asseoir les petites et moyennes entreprises (PME) sur une thérapeutique saine et correcte tout en lui assurant la pérennité, ainsi l'essaimage serait moins coûteux en PME qu'en grande entreprise car la «proximité hiérarchique» du dirigeant lui permet d'identifier les entrepreneurs potentiels, de les stimuler et de les accompagner sans dispositif formel d'essaimage. Mais en Algérie, cette pratique demeure méconnue et entravée.

Mots clés : Essaimage, Projet, PME, Entrepreneuriat.

الملخص

في اقتصاد يمتاز بارتفاع معدل فشل المشاريع، يعتبر مبدأ الافراق علاجاً من أجل وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أرضية صحيحة تضمن البقاء. إضافة إلى ذلك، فاعتماد الافراق أقل تكلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسمح القرب السلمي للمدير من تحديد المقاولين المحتملين، ومرافقتهم. ورغم هذه المزايا، فالافراق في الجزائر غير معروف بدقة وتواجهه العديد من العراقيل.

الكلمات الدالة: الافراق، المشروع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاولاتية.

Introduction

L'essaimage est un phénomène encore émergent malgré des origines anciennes. Il qui répond aux envies individuelles, aux problèmes sociaux et économiques. Il incite les salariés qui souhaitent une évolution dans leurs parcours professionnels à poursuivre leurs motivations personnelles, tout en apportant des solutions aux nouveaux enjeux économiques des entreprises. Il favorise la concrétisation d'un large panel de projets qui contribuent largement au développement économique des pays.

De plus en plus, la petite et moyenne entreprise voit son rôle reconnu dans la dynamique économique, sa flexibilité et sa réactivité étant particulièrement appréciées. Le recours à la forme PME-PMI représente un nouveau moyen de faire face à de nouvelles formes de concurrence et contraintes de l'environnement. L'essaimage est l'une des techniques offertes et l'objectif est alors d'obtenir de nouvelles entités plus performantes.

Dans ce papier nous développerons trois axes. Nous verrons dans un premier temps les différentes approches et les contextes favorables à l'essaimage, puis la question de favorabilité de la PME à l'essaimage et sa démarche et enfin les enjeux de l'essaimage pour les PME Algériennes.

I- Les différentes approches de l'essaimage et les contextes favorables

Les pratiques d'essaimage constituent un puissant levier de la création d'entreprises et il est intéressant de noter que les entreprises pratiquant l'essaimage avancent selon les cas de 70 à 90% de taux de réussite à cinq ans.

1- Définition de l'essaimage

L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements par lesquels les entreprises (dites entreprises sources) encouragent et facilitent la démarche de leurs salariés qui souhaitent faire évoluer leur carrière en créant ou en reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise(1).

L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements qu'une entreprise (dite entreprise essaimante) apporte à l'un ou

plusieurs de ses salariés, dans leur projet de créer ou reprendre une entreprise (2).

L'essaimage est un processus qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appuis et d'accompagnements, afin de limiter les risques d'échecs (3).

Cette définition met l'accent sur l'accompagnement dont bénéficie le salarié de la part de son employeur, qui permet a priori d'accroître les chances de succès de la nouvelle entité créée.

L'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial. Mais si on se place du point de vue de l'entreprise établie, l'essaimage est aussi une pratique de développement ; ceci, dans une double perspective :

- À un niveau individuel, il est, d'une part, une pratique de développement personnel en favorisant la prise d'initiative chez les salariés, et d'autre part, il est une pratique de reclassement du personnel.

- À un niveau organisationnel, l'essaimage peut être, d'une part, une modalité d'innovation ou de croissance pour explorer de nouveaux segments proches de son cœur de métier. D'autre part, l'essaimage peut être un moyen d'externalisation pour mieux exploiter des activités déjà existantes. Dans cette optique, l'essaimage devient une modalité de développement organisationnel, un « processus stratégique » dans la mesure où il facilite l'insertion et le démarrage de l'entité nouvelle dans son environnement et il permet aussi à l'entité établie de développer des partenariats.

2- L'importance de l'essaimage(4)

L'essaimage est un enjeu stratégique d'innovation «excroissante» qui permet un dépassement des savoir-faire maîtrisés en mobilisant fortement les salariés tout en conservant les routines relationnelles et techniques entre la PME créée et la PME établie. Cette dialectique rupture/continuité est inhérente à l'innovation, mais elle est plus problématique en PME. En effet, cette dernière se caractérise par un dirigeant préoccupé par la « contrôlabilité » de la structure de son entreprise et des marchés visés. En même temps, les ressources

limitées de la PME appellent leur dépassement par des stratégies à « effet de levier » ou d'innovation qui sont essentielles en PME. Donc, la tension entre rupture et continuité est plus forte en PME. L'essaimage est une alternative d'équilibre de cette tension, qui est plus efficace en PME, car elle dispose d'une capacité plus élevée d'inflexion stratégique et de modularité structurelle.

L'essaimage est également un enjeu stratégique d'externalisation « incrémentielle » au sens où il permet de manière progressive d'impartir une activité en préservant les routines qui font la spécificité des actifs de la PME tout en aspirant à une meilleure productivité. Cette dialectique productivité/spécificité est aussi intrinsèque à tout processus d'externalisation mais elle est plus problématique en PME. La faible spécialisation fonctionnelle induit une forte « ambiguïté causale » car les savoir-faire sont délicatement imbriqués, ce qui induit un risque élevé de sélection adverse. Tout en étant préoccupée par la préservation de la spécificité de ses actifs, la PME recherche aussi des gains de productivité, comme d'autres entreprises, mais aussi parce qu'elle est généralement plus vulnérable. L'essaimage permet de concilier recherche de productivité et conservation de la spécificité des actifs. Il est aussi une modalité stratégique adéquate, car la PME dispose d'une capacité élevée d'investissement technique et affectif de la direction auprès des entrepreneurs. Ces investissements réduisent le risque de défaillance de l'entité créée et le risque d'opportunisme des essaimés.

Enfin, l'essaimage est un enjeu de gestion « transfrontalière » des compétences individuelles ; il permet, d'une part, le recrutement et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée autrement peu accessible, et d'autre part, il permet le reclassement ou la « promotion externe » de salariés désireux d'entreprendre en conservant un accès à leurs compétences. Cette dialectique rétention/reconversion est inhérente à une GRH flexible. Toutefois, elle est plus problématique en PME. L'attraction et la fidélisation d'une main d'œuvre qualifiée est plus difficile en PME en raison de la faible attractivité des salaires et des carrières. En même temps, la reconversion est aussi cruciale en PME en raison d'une certaine dépendance à l'égard des salariés.

L'essaimage est une alternative intéressante pour résoudre ce dilemme. Par ce biais, la PME conserve un accès à leur savoir-faire,

par exemple en nouant des relations coopératives avec l'entité essaimée. Par ailleurs, le dirigeant en PME dispose d'une capacité à s'investir auprès des entrepreneurs, ce qui permettrait de garantir un accès différé et souple à leurs compétences.

3- Les différentes approches de l'essaimage

L'analyse des contributions scientifiques consacrées à l'essaimage fait apparaître trois grandes approches qui sont conformes à l'évolution de cette pratique dans le temps(5) :

- Dans les années 70, l'essaimage était une traduction littérale de la notion de spin-off, désignant un processus de formation d'entreprises par des salariés dans des secteurs technologiques.

L'acception est principalement économique.

- Puis, l'essaimage est devenu dans les années 80, une modalité de gestion des effectifs dans le cadre de plans sociaux avant de devenir une pratique établie de gestion de la mobilité du personnel hors plans sociaux. **L'acception dominante est managériale.**

- Enfin, depuis les années 90, l'essaimage est entendu comme une pratique de développement de l'entreprise via la formation de relations avec de petites entités. **L'acception devient stratégique.**

4- Les contextes favorables à l'essaimage

Depuis son apparition, la pratique de l'essaimage a connu une double évolution qui a contribué à élargir le concept(6) :

➤ il y a d'abord eu, au delà des textes juridiques, un développement considérable des moyens d'accompagnement (apports en fonds propres, recherches de solutions techniques, appui logistique, aide à la recherche de marchés porteurs,...) ; l'essaimage relève d'une logique quelque peu différente des simples pratiques d'aides utilisées à l'origine dans le cadre d'un plan social ;

➤ Plus récemment, ces politiques ont souvent glissé de la sphère social vers celle de la politique générale. Il est en effet apparu que de bons projets pouvaient se développer de manière plus efficiente à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise (Pinchot, 1986).

Aussi, on peut affirmer qu'à l'heure actuelle, deux conceptions de l'essaimage coexistent, qui sont liées au contexte économique de

l'entreprise. Elles aident à expliquer la diversité des situations observées :

❖ Soit la situation économique de l'entreprise essaimante est mauvaise : il s'agit alors d'un « **essaimage à chaud** » ou **curatif**, qui s'inscrit dans le cadre d'une restructuration ; l'objectif est de procéder à des réductions d'effectifs en douceur. Cette pratique s'accompagne de politiques de remplacement du personnel ;

❖ Soit la situation micro-économique est bonne : il s'agit dans ce cas d'un « **essaimage à froid** » ou **dynamique** fondé sur une dynamisation interne du personnel découlant d'une stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique.

Essaimage dynamique

	Entreprise-mère	Entrepreneur puis
Phase d'incubation	- Mise en place d'une culture entrepreneuriale - Réflexion stratégique globale à long terme - Politique soutenue d'essaimage et choix des projets présentés	-Incubation et apprentissage
Phase de maturation et de création juridique	- Implication forte dans le projet de la part de la division essaimage (responsable essaimage) -Aide juridique, technologique, financière,...	-Phase similaire à la création ex-nihilo facilitée et accélérée par un projet fiable et une réflexion à long terme

Phase de soutien et de développement	-Aide commerciale, managériale, logistique,... -Apprentissage organisationnel -Développement de relations bilatérales	-Développement de relations de partenariat -Réseautage important -Si échec, réintégration du salarié-créateur -Résultats supérieurs à ceux de la création ex-nihilo
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Essaimage curatif

	Entreprise-mère	Entrepreneur puis Entreprise essaimée
Phase préalable à la création	-Restructuration économique ou reconversion -Stratégie d'incitation forte à la création par essaimage avant licenciements	-Aucune Implication
Phase de création juridique	- Implication faible dans le projet - Soutien uniquement financier	- Phase identique à la création ex-nihilo
Période Post création	-Développement éventuel de relations unilatérales conduisant à la dépendance de la structure essaimée	-Si échec, pas de réintégration prévue -Résultats proches de ceux de la création ex-nihilo

Source : Daval André, L'essaimage : Analyse du processus entrepreneurial a travers le rôle de ses principaux acteurs.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viime-conference-de-l-aims/communications/947-lessaimage-analyse-du-processus-entrepreneurial-a-travers-le-role-de-ses-principaux-acteurs/download> (dernière consultation 11/03/2010)

II- La question de favorabilité de la PME à l'essaimage et sa démarche

Les grandes entreprises ont été les premières à envisager l'essaimage, mais est-ce-qu' on peut soulever la question de favorabilité de la PME à l'essaimage ?

1- les spécificités de la PME

Avec plusieurs auteurs, nous considérons que la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise, mais une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Autrement dit, nous adhérons à l'un des principes fondateurs du courant des recherches en PME : Par opposition à la grande entreprise, la PME est une structure spécifique.

Toutefois, au regard de la diversité des formes de PME, nous avons une position plus nuancée en considérant, que ces particularités sont modulables. A partir d'une analyse extensive des différentes contributions conceptuelles. Un auteur propose six caractéristiques sur un continuum (allant du plus au moins) que nous développons afin de faire valoir ce que nous entendons par PME(7) :

- La petite taille :

La petite taille est définie à partir de divers critères dont ceux du chiffre d'affaires et de l'effectif entre autres. En l'occurrence, c'est l'effectif qui est le plus souvent retenu comme critère, mais force est de constater que les découpages varient fortement d'un pays à un autre selon les normes établies. Dans une première approche, nous retiendrons par convention la fourchette de 0-250 personnes conformément au choix de l'observatoire européen de la PME. Plus généralement, nous retiendrons dans l'idée de petite taille celle d'une structure où les ressources sont plus limitées comparativement à la grande entreprise.

- La centralisation de la gestion :

La centralisation de la gestion nous renvoie à un processus décisionnel raccourci du fait de sa concentration aux mains d'une seule personne ou d'un petit groupe individus à la tête de la PME. Cette centralisation apparaît naturelle étant donné que l'entreprise est une structure simple où le sommet stratégique est en prise directe avec le centre opérationnel. Elle se traduit par une omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés qui est accentuée par sa proximité

physique : « Le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous » (Barreyre, 1967: 91). Plus l'effectif de la PME est faible, plus la gestion est incarnée en la personne du dirigeant.

- **La faible spécialisation :**

La petite taille de l'organisation induit une division du travail peu poussée avec une forte proportion de salariés polyvalents et de machines multi-tâches.

Au plan fonctionnel, on observe le plus souvent une difficulté à différencier les tâches et le regroupement d'activités par fonctions ou services spécialisés est quasiment inexistant.

On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins fortement reliées. Sur le plan décisionnel, on peut aussi parler de faible spécialisation car le chef d'entreprise est à la fois compositeur, chef d'orchestre et exécutant.

- **Une stratégie intuitive ou peu formalisée :**

Pour prendre des décisions, les dirigeants en PME privilégient des modes de raisonnement intuitif sur la base de leurs seuls jugements et expériences sans recourir à des méthodes et techniques formelles d'aide à la décision. Cette propension à privilégier la réaction à l'anticipation s'explique par l'horizon temporel de la PME qui est souvent plus court, étant axée sur des problèmes immédiats avec des objectifs et des résultats de nature tactique. Nous pouvons qualifier cette stratégie d'entrepreneuriale car elle est le siège du dirigeant qui peut faire valoir une représentation future de son entreprise tout en disposant d'une grande capacité d'inflexion au gré des opportunités chemin faisant.

- **Système d'information interne peu organisé :**

La proximité physique et le nombre limité d'acteurs sont des conditions qui favorisent des modes de communication et de coordinations informelles ou de face à face en PME : Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct.

La prépondérance des médias plus informels véhiculant des informations verbales a été maintes fois mise en évidence dans la littérature sur la PME. Le système d'information est qualifié

d'informel et de peu complexe, mais souvent à tort. En effet, ces médias « chauds » sont réputés pour leur richesse, car y sont véhiculés des signaux plus variés telles les expressions corporelles.

- **Système d'information externe peu organisé**

Les relations de la PME avec ses parties prenantes externes sont généralement plus directes, car elle opère généralement sur des marchés relativement proches géographiquement ou psychologiquement, c'est ainsi que la perception du changement sur le marché local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché. Aussi, il découle de ce système d'information informel et souple une connaissance plus fine des attentes des parties prenantes et par conséquent, une réactivité plus élevée.

Nous retiendrons que la PME est une organisation où les ressources sont limitées avec un dirigeant omniprésent, doté d'un fort pouvoir décisionnel. La PME se caractérise également par la prépondérance de relations informelles.

Dans notre travail, la PME sera entendue comme une structure spécifique rassemblant ces trois caractéristiques : ressources limitées ; centralité du dirigeant et les relations informelles. Cette conception de la PME doit être comprise comme un idéal-type théorique à la lumière de laquelle nous serons amenés à nous interroger sur les enjeux et les modalités de l'essaimage qui est appréhendé d'une part, en tant que levier de développement de la PME établie, et d'autre part, en tant que levier d'émergence d'une nouvelle PME.

2- Modalités de l'essaimage en PME

L'action d'essaimage comprend trois dimensions distinctes :

- ❖ La stimulation de l'envie d'entreprendre
- ❖ L'accompagnement
- ❖ Le suivi post création

On va d'abord présenter les deux premières dimensions (8) :

a) La stimulation de l'envie d'entreprendre

Il ne suffit pas de ne pas mettre de barrière à l'envie d'entreprendre, encore faut-il démystifier l'entrepreneuriat et faire germer son envie et son idée. A l'image des plantations d'arbres pour

reconstruire nos forêts, poumons de notre planète, il faut favoriser l'écllosion d'entrepreneurs, acteurs de notre économie et vecteurs à la fois de croissance et d'emplois pour demain.

En pratique et comme nous l'explique très bien le professeur Eric Michael Laviollette, l'essaimage est plus naturel en PME qu'en grande entreprise.

En effet, la plus grande proximité des dirigeants et la polyvalence naturelle des salariés sont des facteurs facilitant le goût d'entreprendre:

- Le modèle du patron - ou mentor - est accessible pour tous.
- La transversalité des fonctions est spontanée : la division du travail est plutôt le fait de grands groupes.

b) L'accompagnement

La notion d'accompagnement recouvre quant à elle 3 volets :

- ❖ L'accompagnement méthodologique
- ❖ L'accompagnement technique
- ❖ L'accompagnement psychologique ou accompagnement humain.

Ce suivi peut donc tout aussi bien prendre la forme :

- De formations,
- D'appuis logistiques,
- D'un soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée, ...

Sur le plan de l'accompagnement, les relations informelles nouées avec l'équipe de direction et les services compétents offriront un appui non négligeable au porteur de projet. Cela présuppose évidemment que les profils psychologiques du porteur de projet et des membres de l'équipe de direction soient en cohérence et que la communication ne soit pas rendue difficile par la situation : la culture entrepreneuriale doit à ce titre préexister au sein de l'entreprise. Contrairement aux grandes entreprises, où l'accompagnement repose essentiellement sur la méthodologie – et peut alors parfois être perçu par le principal intéressé comme trop lourd, administratif et manquant de réactivité – la PME dispose de bonnes cartes dans son jeu pour assurer une partie

du suivi du porteur de projet. Elle offrira également sans peine un soutien technique ou logistique sans mettre à mal son organisation.

Néanmoins il peut lui manquer un zeste de méthodologie et le bénéfice d'un œil extérieur ou « d'une porte confidentielle » : de nombreux salariés, entravés par la peur d'être jugés comme « démotivés », ou que le projet soit perçu comme trop faible pour offrir de la pérennité, n'oseront pas forcément aller parler à leur patron ou au service concerné, surtout s'ils n'appartiennent pas à la sphère des cadres et agents de maîtrise. Plus sensible encore la situation des salariés et ouvriers désirant changer de métier, s'offrir une reconversion totale. Ces derniers ne verront sans doute pas de raison de frapper à la porte de leur entreprise pour en parler et partiront à l'aventure avec un déficit d'accompagnement.

Quant à l'accompagnement psychologique de l'individu, il relève également de compétences plus éloignées du profil des membres de l'équipe de direction: il s'agit ici de faire émerger les réelles motivations du salarié, d'établir un point objectif sur ses compétences et axes de progrès pour enfin valider avec lui le réalisme de son projet par rapport à ses aspirations. Cette phase consiste plus souvent qu'on ne peut l'imaginer en un travail de déni, qui, s'il est bien construit, permettra à l'individu de se remobiliser dans son emploi au quotidien. Sur cette étape, il apparaît que la PME offre naturellement un cadre plus propice à l'accompagnement qu'une grande entreprise mais certains manques demandent à être comblés.

c- Le suivi (9)

Nous distinguons deux formes de relation post-crédation. A un premier niveau interpersonnel, la relation consiste pour l'entreprise essaimante à apporter des conseils en gestion, du soutien moral et des réseaux à l'entrepreneur au moment du démarrage de son entreprise. A un deuxième niveau inter organisationnel, la relation est de nature coopérative que ce soit à des fins commerciales ou techniques dans le cadre de contrats de sous-traitance, de co-traitance ou de partenariat.

❖ Un suivi post-crédation pérenne

Comme son nom l'indique, le suivi post-crédation consiste en un prolongement de l'accompagnement que ce soit à un niveau

méthodologique, technique ou psychologique. La plupart des grandes entreprises font valoir l'existence de tels dispositifs qui comprennent un suivi financier lorsqu'un prêt est accordé, des conseils en gestion et une mise en relation avec d'autres essaimés.

Toutefois, dans les faits, le suivi post-crédation est loin de tenir ses promesses car dans les grandes entreprises, il semble pêcher par sa faible personnalisation et sa brièveté.

Par contraste, en PME, le suivi post-crédation risque d'être personnalisé et durable. La personnalisation tient à la centralité du dirigeant et à son expérience en matière de gestion de PME voire en création d'entreprise. Par ailleurs, les relations informelles en PME favorisent les investissements de nature technique et affective. Ils facilitent le démarrage de l'entité essaimée et ils sont aussi source de réconfort pour l'essaimé. Par conséquent, le suivi post-crédation serait intensifié et pérennisé.

❖ **Des coopérations inter-entreprises durables**

Une fois l'entreprise essaimée, elle peut développer des relations commerciales et/ou industrielles avec l'entreprise «mère» si leurs activités sont proches et/ou complémentaires.

En grande entreprise, l'essaimage donne rarement lieu à la formation de collaborations malgré un discours ambiant qui le suggère fortement. Dans les faits, les coopérations sont mineures car les activités essaimées sont, pour la plupart, très éloignées du cœur de métier de la grande entreprise. Si des coopérations se développent suite à l'essaimage, elles ne sont pas toujours durables.

Par contraste, la coopération entre la PME essaimante et la PME essaimée durent car leurs dirigeants ont une capacité à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures. «l'inflexion stratégique » est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en œuvre. La modularité structurelle est permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une grande capacité de contrôle « sur le système organisationnel qu'il dirige ».

Cette double flexibilité procure plus de possibilités de coopérations entre les deux entités. Par ailleurs, en PME les actions économiques sont généralement « encastrées » dans un réseau de

relations sociales qui favorisent la confiance et réduit le risque d'opportunisme. De fait, l'existence de ce réseau « de liens forts » est susceptible de consolider et de pérenniser la coopération entre la PME établie et la PME essaimée. En résumé, les coopérations entre PME et entités essaimées seraient plus durables.

Nous retenons deux explications. La première est celle d'une capacité d'inflexion stratégique et de modularité structurelle qui accroissent les possibilités d'ajustements entre les deux entités ; elle leur permet de tendre vers une évolution symbiotique. De ce fait, la coopération est plus durable. La deuxième explication est celle d'un niveau d'encastrement élevé de la coopération, la force des liens étant entretenue par les « investissements » des acteurs dans la transaction notamment en refoulant le calcul. La logique du don et de contre don apparaît clairement comme une grammaire de l'échange explicative de la durabilité de la coopération, mais aussi de sa flexibilité. En PME, cette dynamique s'opère plus aisément avec la centralité des dirigeants au sein des structures de petite taille où les relations informelles prédominent.

III- L'essaimage et la petite et moyenne entreprise (PME) Algérienne

L'essaimage fait partie de ces techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux grands groupes, mais également de plus en plus aux PME-PMI de mieux s'adapter aux exigences du marché.

1- La dynamique d'émergence des PME en Algérie

Le cadre institutionnel Algérien a connu un profond changement depuis 1962, date de l'indépendance de l'Algérie. Après 20 ans de prédominance du secteur public en Algérie, sous la devise de « l'industrie industrialisante », l'Etat unique propriétaire et entrepreneur accorde au secteur privé un rôle complémentaire en 1982 dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité. La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements qui a en plus accordé des avantages substantiels pour les investisseurs (10).

En Algérie, il faudra remonter à la fin des années 80 pour déceler les prémices d'une option favorable au développement des PME privées. Le regain d'intérêt pour les PME apparaît de manière

perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales. L'orientation en faveur des PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie attesté par l'effondrement du secteur public économique (11).

Elle a été le résultat d'une politique axée sur les choix suivants: (12)

- ❖ Incitation à l'investissement privé dans les branches de transformation ;
- ❖ Complément à l'activité des entreprises publiques.

Les PME ont émergé selon deux trajectoires :

- ❖ PME publiques locales ;
- ❖ PME privées de petite taille.

• Les PME publiques locales ont été le résultat :

- De la politique d'équilibre régional (programmes spéciaux) lancée à partir de 1971(entreprises de wilaya BTP) ;
- De la promotion des collectivités locales comme acteurs économiques (divers secteurs);
- De la restructuration des grandes entreprises publiques à partir de 1980 (décentralisation).

• Les PME privées ont été le résultat des politiques incitatives de l'investissement:

- Code de 1966: promotion du tissage, de la confection et des matériaux de construction, BTP, confiseries biscuiteries ;
- Code de 1982: transformation plastique, travail des métaux et façonnage électromécanique ;
- Code de 1993 : agro-industrie, services.

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie mondiale, les programmes visant à promouvoir et à rendre compétitif le tissu économique sont devenus prioritaires. A cet effet, les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie d'accompagnement des entreprises dont l'objectif est de les aider dans leurs efforts de modernisation et de compétitivité. Il s'agit du : (13)

- Programme de mise à niveau des PME/PME MEDA (2003-2006) prolongé jusqu'en 2007.
- Programme MEDA II prévu en 2008.
- Programme d'appui au développement des PME en Algérie.
- Dispositif de modernisation de l'outil industriel avec l'assistance du PNUD/ONUDI et création d'un fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Ces différents programmes sont issus des différents ministères (ministère du commerce, de l'industrie, ministère de PME/PMI et de l'artisanat, etc.). C'est ce qui donne l'impression de redondance des programmes (K. Assala, 2006). Nous constatons également la pluralité des structures de création, d'accompagnement, de financement ou de promotion des PME que l'on peut résumer dans le tableau ci-après :

Tableau 01 : Les organismes impliqués dans la promotion et l'appui des PME

Organisme	Date de création/ Objectif
Le Comité d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements (CALPI)	Créé en 1993.
L'Agence de Promotion et de Soutien de l'Investissement (APSI),	Créée en 1994.
L'Agence de Développement Social (ADS)	Créée en 1994.
L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)	Créée en 1996.
L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)	Créée en 2001.
L'Agence Nationale de Gestion des micros crédits (ANGEM)	Créée en 2004.
La Caisse Nationale d'assurance chômage (CNAC)	Créée en 2004.
Le Fonds de Garantie des crédits des PME (FGAR)	Créé le 11/11/2002. Son objectif est de garantir les investissements dans le secteur de la PME en matière de création d'entreprise ; de rénovation des équipements, d'extension d'entreprise.

Le Conseil National Consultatif pour les PME (CNC-PME)	Créé en 2003 et dont la principale fonction est la concertation.
La Caisse de Garantie des Crédits à l'Investissement des PME (CGCI-PME)	Mise en place décidée en 2004 ; c'est un organisme, qui est venu en renfort au FGRA.
L'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME)	Créée par décret exécutif n° 05 -165 du 3 Mai 2005. Sa mission principale est la mise en œuvre du programme de mise à niveau. L'agence examine les demandes des entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau et d'octroyer des primes à la mise à niveau.
Les pépinières d'entreprises	Ce sont des structures d'accueil et de développement des entreprises naissantes. Elles étaient 14 en 2006 avec des projets de création de nouvelles pépinières dans les Hauts-Plateaux et le Sud.
Les incubateurs d'entreprises en collaboration avec le MESRS et l'ANRDT	Créés au niveau des principaux pôles universitaires.
Les Directions de wilaya	Ce sont des sources d'informations.
Les centres de facilitations	C'est des structures d'accompagnement, d'encadrement et d'appui et d'orientation des investisseurs porteurs de projets.

Source : Benyahia -Taibi.G, Djemane-Seguini.N, Amari .S.E.S, L'évolution du rôle des PME privées dans le développement économique en Algérie : Synthèse macroéconomique, 05ème Colloque International Finance et Stratégies et de Développement, L'Institut Supérieur de Gestion de Sousse, 18-19 mars 2010, p p5-6.

La PME Algérienne a réalisé des progrès considérables ces dernières années, dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, à la fin de l'année 2009, les PME Algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élevait à 625069 PME, avec une évolution de 105543 PME par

rapport à l'année 2008. Ce taux reflète le processus d'intégration des professions libérales depuis le second semestre 2008.

Le tableau ci-après présente l'évolution du secteur de la PME en Algérie sur la période s'étalant de 2001-2009.

Tableau 02 : évolution des PME algériennes sur la période 2001-2009

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PME privée	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013	345902
PME publique	778	778	778	778	874	739	666	626	591
Artisans	64677	71523	79850	86732	96072	96072	116346	126887	169080
Total	245348	261853	288577	312959	342788	342788	410959	519526	625069

Source : établi à partir des données du MPMEA (ministère de la PME et Artisanat)

Il faut noter qu'Alger et Tizi-Ouzou sont les deux premières wilayas choisies par les PME privées pour mettre au point leurs activités. Oran, Bejaia, Sétif, Tipaza, Boumerdès, Blida, Constantine, Annaba, accueillent le second tiers. Ceci dit, que près de la moitié des PME privées (48%) sont concentrées et réparties sur les dix wilayas du nord du pays et cela n'a pas changé depuis des années (de 2003-2008) sauf pour Annaba qui a occupé la place de Chlef en 2007 et Tizi-Ouzou qui a pris la place d'Oran en 2009 (14).

2-Caractéristiques organisationnelles des PME

Au regard des caractéristiques économiques et sociales d'une part et des résultats de l'enquête menée par la Banque Mondiale sur les contraintes vécues par la PME Algérienne d'autre part, nous pouvons mettre en exergue les déficits organisationnels fondamentaux de la PME et que représentent essentiellement (15) :

- La faiblesse prononcée des définitions de ses métiers
- L'absence de conduite managériale formalisée
- L'absence de projet de développement
- L'insuffisance des qualifications et le manque de compétences spécialisées
- L'insuffisance des outils de gestion

- La faiblesse des données sur le marché local, sur les opportunités d'investissement et de sous-traitance
- La faiblesse du niveau de spécialisation des structures dont rend compte la prépondérance des fonctions de production et de commercialisation dans les structures formelles des entreprises moyennes et la quasi absence du commercial dans les micros-entreprises.

3- Spécificités du secteur de la PME

Les spécificités du secteur d'un point de vue de la disponibilité et de la circulation de l'information peuvent être résumées par les caractéristiques et insuffisances ci-après (16) :

- Le secteur de la PME est un secteur horizontal où on retrouve toutes les activités économiques nationales, à travers toutes les wilayas et des centaines de milliers d'opérateurs très divers et hétérogènes dont la taille varie entre 1 et 250 emplois : C'est donc un vaste espace où les échanges de flux d'informations sont caractérisés par leur hétérogénéité, leur densité et leur diversité.
- Un cadre de coordination intersectorielle non formalisé et peu efficace.
- Une représentation locale de création très récente et en phase de mise en place pour servir de relais au niveau régional.
- Un système de collecte des données statistiques pour le suivi d'activités très insuffisant et des données pas toujours fiables et surtout pas actualisées.
- Une économie informelle non négligeable et difficile à cerner.

L'Algérie offre l'image d'une multitude de micros-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, toutes aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales.

L'économie planifié abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières (9), les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement des secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE.

Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micros-entreprises.

Quelques travaux en sociologie mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne qu'on peut résumer dans les points suivants (17) :

➤ La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

➤ L'organisation hiérarchique est de type patriarcal: le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel Algérien.

➤ Le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme inaccessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.

En ce qui concerne **la solidarité interentreprises** on peut la présenter sur quatre volets (18) :

○ D'abord, elles créent un réseau d'échange économique par le biais de la mise en commun des achats de matières et de produits entrant dans la production et l'exploitation de leur entreprise respective.

Cette façon de faire, permet des économies sur les prix d'achat et donc, par ricochet, une réduction des coûts de production, ce qui améliore la compétitivité vis-à-vis de la concurrence. Il s'agit de créer

des groupements d'affaires, comme l'exemple de GIPLAIT qui est un groupement pour les achats de poudre pour tous les producteurs de lait en Algérie.

L'essaimage présente un moyen efficace qui favorise la solidarité interentreprises vue les forts liens qui unissent la PME source et les PME essaimées, impliquant l'accroissement de l'émergence des groupements de PME ayant un fort pouvoir de négociation ce qui donne une grande force aux PME par le changement de la structure de leur secteur d'activité.

○ La sous-traitance est une autre forme de solidarité interentreprises, au niveau local. Elle permet la mise en commun des moyens de production à l'effet d'accroître son plan de charge ou de faire face à un plan de charge conséquent, sans pour autant investir dans de nouveaux équipements.

Il faut savoir qu'un cadre institutionnel a organisé cette sous-traitance à travers des Bourses de la sous-traitance et du Partenariat (BSTP). Elles sont au nombre de quatre : une Bourse nationale à Alger et trois Bourses Régionales à Constantine, Ghardaïa et Oran.

Leurs mission est de constituer une banque de données sur les entreprises qui existent au niveau national et par région. Ensuite elles mettent en relation les entreprises qui cherchent des partenaires ou des sous-traitants pour les besoins de leurs activités réciproques.

Tableau 03 : Entreprise autonome, partenaire ou liée.

Type Critères	Entreprise autonome	Entreprise partenaire	Entreprise liée
Participation entre entreprise	< 25% ou totalement indépendante si l'entreprise ne détient aucune participation dans une autre entreprise et qu'aucune autre entreprise ne possède une participation de la première.	Entre 25% et 50% inclus	Plus de 50%
Les données à communiquer	Le nombre d'employés et les données financières des comptes.	Le nombre d'employés et les données financières des comptes, plus une proportion d'effectifs et du détail financier de l'autre entreprise en fonction du détail financier de l'autre entreprise en fonction du capital détenu.	Toutes les données des entreprises concernées.

Source : BENYAHIA-TAIBI.G, DJEMANE-SEGUINI.N, AMARI .S.E.S, Opcit, p03.

o Ensuite, sur le plan politique et social, la solidarité interentreprises doit se concrétiser par la création d'associations

professionnelles. Ces dernières prennent fréquemment, la forme d'organisations dites patronales et syndicales par corps de métiers.

Actuellement, il existe des associations d'opérateurs privés auxquelles devraient adhérer toutes les PME afin de poser les problèmes qu'elles rencontrent sur tous les plans (administratifs, économiques, sociaux, etc.) et d'être ainsi représentés auprès des institutions et instances politique et/ou administratives.

C'est de cette façon qu'elles pourraient s'exprimer dans un cadre réglementaire et voir leurs doléances prises en charge.

○ Enfin la solidarité se présente sous la forme d'un réseau interentreprises, sur le plan commercial.

Les PME s'échangent des informations et des clients sur un même marché. Comme elles se constituent en groupe de vendeurs, situés sur un territoire donné, qui s'échange mutuellement les produits à mettre sur le marché. Le but est d'accroître leur chiffre d'affaires respectif, donc d'augmenter leur part de marché.

Cette solidarité interentreprises doit aboutir à un partenariat entre les différentes PME sur un territoire donné. En créant une association basée sur l'intérêt économique de chacune, il permet le transfert de technologie et de parts de marché avec une mise en commun des moyens de production et de commercialisation.

D'une autre part, les principaux constats pouvant être établis concernant la situation de l'**innovation** au niveau des PME Algériennes sont essentiellement les suivants (19) :

○ Le conseil est généralement un service très peu utilisé par les PME ; la relative méconnaissance de ce domaine, le profil des dirigeants (vision court terme), le mode d'organisation adopté (de type fonctionnel), la structuration du secteur (dominée par la catégorie TPE) expliquent ce constat ; l'audit d'innovation, outil permettant de jauger la capacité d'innovation d'une PME, n'est pas développé.

○ En l'absence d'une stratégie claire d'innovation, les activités de recherche des opportunités d'innovation des PME et la stimulation du travail en réseau relatif à l'innovation ne constituent pas une préoccupation fondamentale des managers ; à cet effet, la majorité des PME n'est pas dotée d'une cellule capable de générer des idées de nouveaux produits.

Il s'agit de mettre en place une dynamique qui se propage selon un mode viral. On assigne à une équipe dédiée la responsabilité de porter l'esprit entrepreneurial au sein du groupe, de le diffuser, de susciter des vocations et par là de développer une nouvelle culture au sein de l'entreprise.

○ L'innovation n'est possible que si elle fait partie intégrante du mode de fonctionnement de l'entreprise ; cette orientation est loin de se manifester ; la pression inhérente aux activités quotidiennes, la recherche de la rentabilité immédiate et le manque d'intérêt pour l'investissement immatériel constituent des freins à l'innovation (en tant que facteur clé de succès).

Cela devient un acte managérial majeur : plutôt que de concevoir et entretenir des dispositifs organisationnels complexes et coûteux, il s'agit de créer des contextes favorables pour que les forces de vie et l'esprit d'entreprendre prennent racine spontanément dans l'entreprise. Il faut développer concrètement la créativité en créant un climat propice (temps disponible ; jugements bienveillants, absence de tabous ...) à la remise en cause régulière des activités, des produits, et des procédés de l'entreprise.

Accepter, et faire accepter par les parties prenantes de l'organisation (investisseurs, employés, clients ...), la volatilité liée au risque entrepreneurial : possibilité d'échec, de cannibalisation des activités existantes ou de défaillance technique au départ.

○ L'innovation n'est pas appréhendée comme un exercice stratégique où la combinaison de la vision, de la connaissance, de la planification et des techniques de gestion modernes engendre une valeur ajoutée accrue pour le marché (en transformant des idées créatives en solutions applicables) permettant une croissance durable et rentable pour l'entreprise.

Les PME Algériennes font face à une concurrence de plus en plus féroce. Cette situation de concurrence continue crée dans la PME une situation de stress, puisqu'il est demandé de plus en plus d'efforts et de créativité de la part du personnel qui trop souvent, n'y trouve pas son compte. En conséquence peu d'innovations voient le jour et ce constat est conforté par le tableau et le graphique ci-dessous.

L'adoption de l'essaimage au sein des PME Algériennes peut être considérée comme un puissant levier à l'innovation car il permet de concilier le besoin des PME en matière d'innovation et le besoin des employés en termes de développement personnel surtout en ce qui concerne l'esprit entrepreneurial.

Le tableau ci-dessous nous permet de présenter un indicateur fiable de la créativité en l'occurrence le nombre de dépôt de brevet, le tableau présente aussi des données pouvant aider à comparer les résultats de l'Algérie par rapport à d'autres pays arabes.

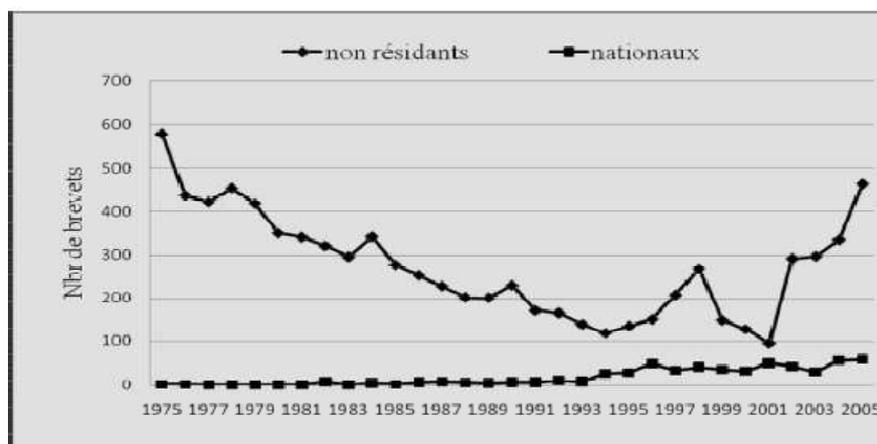
Tableau 04: Dépôts de brevets en Algérie et dans d'autres pays arabes (1993 -2005)

	Algérie			Maroc			Egypte			Tunisie		
	Total	Non residentss	Nationaux	Total	Non residentss	Nationaux	Total	Non residentss	Nationaux	Total	Non residentss	Nationaux
1993	146	138	8	298	256	42	831	503	328	143	99	44
1994	145	118	27	360	253	107	836	528	308	144	103	41
1995	162	134	28	381	292	891	101	639	408	146	115	31
1996	200	150	50	327	237	901	210	706	504	174	128	46
1997	241	207	34	467	350	117	*	*	*	215	174	41
1998	309	267	42	498	401	97	1633	1139	494	238	200	38
1999	284	148	36	464	371	93	1682	1146	536	257	190	67
2000	159	127	32	249	145	104	1615	1081	534	257	210	47
2001	145	94	51	333	217	116	1387	923	464	178	156	22
2002	334	291	43	528	398	130	1415	788	627	103	58	45
2003	326	296	30	483	363	120	*	*	*	155	120	35
2004	392	334	58	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2005	524	465	59	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Source : Snoussi Zoulikha, Relation brevet-innovation dans les entreprises algériennes, p05, p06.

La figure ci-dessous nous permet de mieux appréhender le faible nombre de brevets déposés par les résidents et de ne pas le confondre avec le nombre de brevets déposés par les non résidents qui ne traduit pas le contexte Algérien peu favorable à la créativité.

Figure 01 : Evolution des demandes de dépôts de brevets des nationaux et des non résidents en Algérie (1975-2005)



Source : Snoussi Zoulikha, Opcit, p07.

○ Rares sont les entreprises qui disposent d'un système d'informations sur les nouvelles technologies, les nouveaux brevets déposés ... ; la veille technologique, existant à l'état diffus, n'est pas structurée et prise en charge dans le cadre d'un processus déterminé et d'objectifs précis.

Vue les forts liens entre la PME source et la PME essaimée, on peut suggérer que l'essaimage peut conduire à la création de système d'information commun au groupe de PME issue de l'essaimage afin de réduire les coûts de fonctionnement d'un système d'information qui ne sont pas à la portée d'une seule PME.

○ La technologie importée par l'Algérie (dans le cadre « clés en main » ou « produits en main »), au lieu de la rendre plus autonome vis-à-vis de l'extérieur a, au contraire, accentué «la remontée de la dépendance technologique» des entreprises Algériennes par rapport

aux fournisseurs étrangers d'équipements de production qui ont gardé le monopole des fonctions amont de conception des procédés et des produits ; la capacité d'innovation échappe ainsi aux entreprises Algériennes.

4- La valeur ajoutée de l'essaimage pour la PME Algérienne

Sur la base des spécificités du secteur des PME et les caractéristiques organisationnelles de ces dernières, l'essaimage peut contribuer d'une façon considérable dans l'amélioration des PME et éviter les déficits organisationnels et le manque remarquable au niveau des capacités d'innovation, comme suit :

- L'essaimage permet l'émergence des PME spécialisées, car elles se concentrent sur ce qui constitue leurs métiers de base tout en externalisant (par essaimage) les activités supports.

- L'essaimage peut constituer un cadre de coordination intersectoriel vue les fortes relations entre l'entreprise source et l'entreprise essaimée; de plus cette forte relation peut être renforcée par l'accompagnement et le suivi post-crétion.

- L'existence des PME sur l'ensemble du territoire national met en évidence l'importance de l'essaimage comme relais de création d'entreprise au niveau des régions.

- L'essaimage peut être une réponse à l'économie informelle car la création des PME par essaimage se fait dans un cadre réglementaire qui est celui de la PME source.

- Le processus de définition des métiers des PME Algérienne peut constituer un vaste champ d'opportunité pour l'essaimage dans les PME, car la définition du métier implique de façon logique une distinction entre le métier de base et les métiers associés (ou secondaire) et de ce fait, on pourrait proposer l'essaimage comme un processus favorisant la spécialisation des entreprises sources.

- Actuellement, il ne suffit plus de maîtriser les dimensions de faisabilité technique et d'avoir estimé la viabilité économique des projets innovants, il s'agit surtout de mobiliser les équipes ad hoc pour exploiter les opportunités et maîtriser les risques qui leur sont associés, Recherche de flexibilité, utilisation plus efficace des ressources, réduction des cycles de développement et de mise sur le

marché des produits, intensification et universalisation de l'innovation, responsabilisation des employés.

Le rôle des managers opérationnels consiste de plus en plus à impulser le changement en identifiant des opportunités technologiques et commerciales, les dirigeants se concentrant sur les réflexions relatives à la mission de l'entreprise. Il s'agit d'une véritable philosophie managériale qui consiste à partir des personnes et non des structures et donc à protéger les élans créateurs des injonctions de la structure.

- L'absence de projet de développement peut être due à la non définition des métiers des PME, on constate alors que les PME Algériennes ont des difficultés à définir un plan de développement clair; dans ce cas, l'option de l'essaimage peut être associée au plan de développement (le plan de développement comprendra donc deux axes: un axe de développement interne basé par exemple sur l'intrapreneuriat et un deuxième axe externe basé sur l'essaimage-extrapreneuriat " spin-off").

- L'Algérie offre l'image d'une multitude de micros-entreprises familiales semi-informelles. La gestion des PME Algériennes est donc souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels.

Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire. Ces éléments constituent un frein au développement de l'essaimage dans les PME Algériennes.

- Le fonctionnement des entreprises a changé. Force est de constater qu'aujourd'hui les relations clients/fournisseurs/ entreprises se sont transformées. Les clients peuvent être associés dans la phase amont de création des produits, les fournisseurs passent du statut de sous-traitants à celui de partenaires (notamment dans le cadre du développement durable), des concurrents s'associent dans l'exploitation des brevets ou le développement des laboratoires de recherches.

Dans le cas de l'essaimage, plutôt que le fournisseur ou le client passent du statut de sous-traitants à celui de partenaires, c'est les employés (représentant une forte propension au partenariat avec la PME source) qui deviennent des partenaires fournisseurs ou sous-traitants.

- La pratique de l'essaiage dans les PME Algériennes peut être considéré comme un moyen permettant de responsabiliser l'ensemble des employés des PME quand à la recherche de l'information (les employés font des recherches sur les opportunités d'affaires afin de bénéficier de l'essaiage), cela implique que les employés deviennent des sources d'information pour la PME ou il travail contribuant ainsi à l'enrichissement des bases de données de leur entreprise.

Vue que l'économie planifiée a été abandonner dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Cet état de fait a accentué la dépendance de l'Algérie aux fournisseurs étrangers limitant ainsi la capacité des PME Algériennes d'investir des domaines d'activités axés sur la conception et la fabrication en ce contentant d'investir dans des activités support (surtout les services) à faible valeur ajoutée qui ne favorise pas les transferts de technologie, de savoir faire et savoir être.

Cependant et vue le plan quinquennal d'investissement de l'état Algérien, l'essaiage peut permettre l'exploitation ou au minimum l'exploration de la majorité des opportunités d'affaires au sein des PME permettant la spécialisation de ces dernières ce qui favorise et facilite les transferts technologiques.

Conclusion

Compte tenu de son potentiel qui se mesure en termes d'emploi et de création de valeur, qui s'apprécie donc aussi bien dans le cadre des politiques de relations humaines dynamiques, l'essaimage mérite une attention forte et une mobilisation de moyens.

Pour mobiliser ce potentiel de croissance il y a quatre priorités :

- Priorité à la sensibilisation des Directions Générales et à la communication

Les politiques d'essaimage sont l'aboutissement ou le prolongement des politiques de promotion de l'initiative, de la mobilité, et de l'intrapreneuriat, qui sont des éléments souhaitables de la culture d'entreprise et donc pour cette raison du ressort naturel des Directions Générales parce qu'elles ont la valeur de projets d'entreprises elles ont en particulier un rôle à jouer dans les cas de plus en plus fréquents de rapprochements, c'est-à-dire quand l'intégration des cultures d'entreprises et la résorption des « îlots culturels » et autres irrédentismes paralysants est difficile, et se surajoute aux effets des restructurations.

Il revient aux Directions Générales, d'essayer de tendre par une implication personnelle et une communication adaptée, à une appropriation collective des projets qui déclenchera un effet de proximité et amorcera le jeu gagnant-gagnant.

- Priorité aux efforts législatifs et juridiques pour entraîner l'adhésion des DRH qui travaillent avec des techniques « certifiées » et doivent disposer d'outils pratiques, susceptibles de leur donner du « grain à moudre » dans les relations sociales.

- Priorité à une meilleure connaissance statistique et au suivi du phénomène, ainsi qu'à l'organisation de la démarche.

Les moyens à mettre en œuvre, ainsi que leurs modes d'application dans les entreprises doivent être clairs et accessibles à tous les personnels, en refusant que de bons projets passent au travers du dispositif, ni que s'installe l'idée d'une aubaine pour initiés.

Dans ces conditions les hiérarchies n'ont pas à redouter d'effet pervers dès lors que, bien évidemment, l'entreprise se réserve de ne pas donner son appui à un projet non crédible ou non conforme à sa propre stratégie.

- Priorité à la mobilisation de tous les acteurs du développement, au niveau national et international.

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer au travers d'une communication forte pour mobiliser tous les acteurs, elles peuvent fournir un soutien logistique, des financements directs, ou prendre en charge des études.

Les collectivités et les chambres de commerce sont en particulier concernées par les reprises d'entreprises car le vieillissement des dirigeants de PME est partout un problème immédiat et sérieux.

Références

1. Mission d'étude sur l'essaimage rapport présenté par Gérard Husson, expert auprès de la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (MIME), avril 2004.
2. essaime, association des créateurs d'entreprise par essaimage
<http://www.essaime.org/definition-de-lessaimage/referentiel/definition/lessaimage>
3. Christophe Everaere, Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : une forme vertueuse de développement par excroissance, 23^e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006
4. Eric Michael Laviolette, Enjeux et modalités de l'essaimage en PME
5. Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon 3, l'institut d'administration des entreprises, 2005, p 14.
6. Daval André, L'essaimage : analyse du processus entrepreneurial à travers le rôle de ses principaux acteurs.
<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/communications/947-lessaimage-analyse-du-processus-entrepreneurial-a-travers-le-role-de-ses-principaux-acteurs/download> (dernière consultation 11/03/2010)
7. Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon 3, l'institut d'administration des entreprises, 2005, p 28-30.
8. Antonella Viland, l'essaimage pour les TPE et PME ? C'est possible, feuille de route à l'usage de l'équipe dirigeante, mavreation d'entreprise.fr, édition 2010, p 10-13
9. Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005, p 55-64.
10. Khalil Assala, PME en Algérie : de la création à la mondialisation, Congrès international francophone en entrepreneuriat et pme (CIFEPME), L'internationalisation des PME et ses

conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p 05.

11. La PME en Algérie: l'impératif de mise à niveau des institutions

<http://www.gredaal.com/industrie/pme-entreprises/19-pme-et-mise-a-niveau-en-algerie>

12. Mezaache Abdelhamid, Les opportunités de développement local des PME : Quelle problématique? Colloque national enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006

13. Nabil Ali Belouard, Lamia Azouaou, La politique de mise a niveau des PME Algériennes : enlisement ou nouveau départ ?, 07 colloque international Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?, 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie), pp 8-10.

14. Bulletin d'information statistique n° 16, ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, 2009, p19.

15. El Ghers Nadia, PME, développement durable et ressources humaines, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.

16. M. Benlamara Hocine, L'organisation du système d'information par et pour les PME, colloque national, enjeux et perspective pour un développement durable de la PME Algérienne, 8 et 9 mai 2006.

17. Khalil Assala, Opcit, p04, p05.

18. EL Ghers Nadia, Le développement local, la solidarité interentreprises et la PME, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.

19. Larbi Mokhtar, La Recherche & Développement au service des PME, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.