

**« PME en Algérie, quelles options stratégiques  
face à la concurrence internationale »**

**TABET AOUL Wassila  
CHARIF Mustapha  
Université de Tlemcen**

**Résumé**

*La mondialisation croissante des marchés renforce l'idée que l'innovation est un facteur essentiel de compétitivité, ce défi est d'autant plus d'actualité que le champ des compétences entrepreneuriales ne se limite plus à ce qui a longtemps été identifié à la création d'entreprise mais aussi sur les options stratégiques envisagées face aux menaces de la concurrence internationale. Depuis une dizaine d'années, l'Algérie un pays en pleine transition se désengage du secteur privé, d'où une multiplication du nombre de PME, mais aussi l'arrivée de multinationales. Plusieurs auteurs (ohamé.1990, Cheriet al , 2008) soutiennent que l'arrivée d'entreprises étrangères exerce un effet positif sur le tissu industriel national. Au contact de ces entreprises les PME locales pourraient bénéficier d'un apport considérable en matière de gestion et de savoirs – faire technologique (Fernandez, Noël, 1993). La mutation profonde de l'environnement fait alors sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes, face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production (Baudry, 1997). Cela donne lieu à différentes formes et peut englober des aspects internationaux très différents : investissements directs, alliances stratégiques, délocalisation (Garette, Dussauge ,1990). Sachant que le tissu de PME (432000 en 2008) en Algérie est constituée de 95% de TPE dont 5.37 % dans l'industrie contre 35% dans le BTP. Il apparaît que pour les quelques entreprises de petites et moyennes tailles, il n'existe pas d'autres alternatives que celles des alliances stratégiques (Assala, 2006) sous leurs différentes formes pour pouvoir bénéficier d'une avancée à la fois managériale et technologique. Il est donc particulièrement important de déterminer les conditions qui facilitent la mise en place de ces alliances, et faire des recherches approfondies pour identifier et évaluer les options stratégiques que les PME peuvent envisager en vue d'assurer leur survie tout en favorisant aussi leur croissance. Seulement dans un climat des affaires jugé par le doing business(rapport 2009) comme encore instable du point de vu institutionnel et marqué par des pratiques qui frôlent l'illégalité, et les cris de colère des associations patronales(FCE,CAP) qui dénoncent le mutisme des instances publiques. Comment réfléchir à une coopération inter entreprises ?*

*L'objectif de ce papier est de répondre à une série de questionnements soulevés par le retard constaté dans le champs de recherche du secteur de la PME en Algérie dans un premier temps, puis de recenser les différents champs théoriques concernant les alliances stratégiques notamment en faisant appel à l'analyse stratégique et l'apprentissage organisationnel dans un second temps, enfin analyser un modèle d'alliance stratégique (Djurdjura, Danone), et quelles perspectives pour d'autres PME.*

*Mots clés : PME- Entrepreneur-contraites- environnement-turbulences-alliances.*

**Introduction**

La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production. L'entreprise peut prendre la forme d'une entreprise mondialisée puisque le phénomène de la mondialisation n'est plus réservée

seulement aux grandes entreprises, les PME sont devenues des acteurs clés dans la dynamique internationale (Marchesnay 1993, Torrès 1994).

Fernandez et Noël (1994) expliquent le succès des PME mondialisées par l'existence de marchés hyper-segmentés de produits spécifiques, difficiles à atteindre par les grandes entreprises qui investissent plutôt des marchés standardisés et homogénéisés. Ces micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance peuvent constituer des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille (Assala 2006).

Différents scénarios sont possibles selon la répartition géographique des activités comme le montre Tarrondeau (1993). Ce qui peut donner lieu à différentes formes et peut englober des aspects internationaux très différents (investissements directs, alliances stratégiques, délocalisations..).

Les alliances stratégiques constituent un des plus importants réseaux où véhiculent les connaissances. Aussi, un intérêt croissant se met en place pour voir comment les

organisations apprennent des partenaires et développent de nouvelles compétences par les capacités d'apprentissage (M.Adnan, 2006, F.Chériet, 2008). Lifewix et Hamel (1991) introduisent la notion de réceptivité comme la capacité organisationnelle à apprendre des partenaires avec laquelle ils ajoutent la notion "désir d'apprendre" et la transparence, c'est-à-dire l'opportunité d'apprendre. A trois, ils constituent les principales constituantes de la capacité d'apprentissage des organisations. (Lyles et Salk ,1996) mesurent quant à eux la capacité d'apprendre à travers la flexibilité, la créativité et les connaissances des employés.

En Algérie ou l'Etat s'est substitué au secteur privé jusqu'à cette dernière décennie, l'économie de transition ravive l'esprit entrepreneurial. Des conglomerats industriels se développent à grande vitesse. La stratégie de quelques grandes entreprises locales vise à valoriser des actifs spécifiques par la maîtrise de leur marché local et des réseaux de distribution (savoir-faire), qu'elles monnaient en échange du capital que leur apportent les entreprises étrangères. Par ailleurs, l'entreprise locale recherche dans ces partenariats de nouveaux marchés à l'exportation. En effet, les firmes multinationales, préoccupées par les risques et les incertitudes liés à leurs investissements dans le pays d'accueil, préfèrent de plus en plus investir dans des structures déjà existantes plutôt que de créer de toutes pièces des filiales ou de construire une unité de production dans des pays plus instables.

Une comparaison avec les autres grandes régions du monde révèle que la Méditerranée constitue un pôle attractif pour les firmes multinationales agroalimentaires, plus particulièrement en comparaison avec l'Europe centrale et orientale (PECO), l'Asie du Sud-est et l'Amérique latine.

Seulement beaucoup d'interrogations peuvent être soulevées lorsque des alliances stratégiques sont envisagées, par exemple la position des PME locales vis-à-vis de leurs partenaires notamment leurs pouvoir de négociation. C'est<sup>174</sup> ainsi que Jacquemin dresse la liste des intentions agressives *d'un partenaire à l'égard de l'autre* :

- Volonté de s'emparer d'un maximum d'informations
- Volonté de débaucher certaines ressources clés
- Volonté de bénéficier d'un apprentissage accéléré pour rattraper et dépasser son partenaire
- Chantage de coalition
- Tricherie

Dans ce papier nous allons passer en revue les grandes lignes des alliances stratégiques entre notamment les FMN et les PME locales comme stratégie d'internalisation, tout en montrant que la coopération est une alternative à la compétition et comment certains facteurs comme ceux liés aux traits, aux motivations, aux compétences et aux attitudes des propriétaires dirigeants de PME peuvent avoir un quelconque impact sur les stratégies de croissance de leur entreprise par le biais de l'internationalisation surtout en ce qui concerne les PME algériennes.

<sup>174</sup> Cité par strategor 1988

### 1-Définitions de l'alliance stratégique

Il existe un grand nombre de définitions qui caractérisent cette forme de coopération le principe même d'une alliance stratégique est que l'accord conclu entre les partenaires, leur permet de tendre vers des objectifs communs tout en percevant, une autonomie, indépendance et des intérêts propres à chaque firme. En 2001 Jolly définit l'alliance stratégique comme la mise en commun par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques.

Pour Pierre Dussauge et Bernard Garette (1990), les alliances stratégiques sont : « comme les associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité en coordonnant, les ressources, compétences, les moyens nécessaires ». Cette définition met l'accent sur l'autonomie, le partage des responsabilités et des résultats Teece (1986) la définit : « comme des arrangements entre deux ou plusieurs compagnies (Entreprises) indépendantes ex-ante qui choisissent de coordonner les ressources et leurs Savoirs-faire dans une activité ou créneau bien déterminé ».

#### 1-1 Les alliances une nouvelle forme de la concurrence

Ce type d'approche repose sur le postulat suivant<sup>175</sup> : les accords entre entreprises sont à somme nulle, la symétrie des relations fait donc qu'il y'a toujours un gagnant et un perdant. A partir de là les angles d'approche diffèrent selon les études qui se centrent sur la stratégie concurrentielle ou sur le processus d'innovation technologique.

Doz, Prahalad et Hamel (2000), ont mis en évidence les facteurs qui déterminent le pouvoir relatif des partenaires à partir de trois dimensions : l'intention stratégique, la nature de la contribution et la réceptivité de l'organisation.

Ces dimensions déterminent le processus de coopération par la co-spécialisation (M.Adnan, 2006,) qui permet la création d'une valeur synergique, grâce à la combinaison des ressources des firmes alliées. Les ressources uniques et différenciées apportées par les différents partenaires créent un avantage qui peut s'avérer décisif sur le marché. Il faut savoir qu'une sur-spécialisation dans le cadre d'une alliance peut faire perdre à l'un des partenaires une partie de son savoir-faire.

L'apprentissage et l'appropriation des nouveaux savoirs : Les firmes dans les alliances stratégiques tendent vers un objectif commun c'est-à-dire celui de s'approprier le savoir faire de la firme partenaire. Ceci peut se réaliser grâce à une culture commune partagée, des valeurs, et un style.

Les alliances stratégiques peuvent être envisagées comme un rapport (M.Adnan, 2006,) de pouvoirs ou un rapport de négociation dynamique, une vision stratégique, positionnée, sur un segment stratégique dans le but est d'arriver à la pérennisation, le développement et la création.

#### 1-2 L'alliance une relation asymétrique en terme d'innovation

La plupart des alliances stratégiques ont tendance à vouloir atteindre deux objectifs :

- Créer de la valeur,
- Innover.

Mais l'objectif principal de ces dernières est bien évidemment d'acquérir le savoir faire et les connaissances des différents partenaires présents dans l'alliance. Une tâche qui ne s'avère pas facile vu les différences qui subsistent entre les alliés. Une firme qui désire donc acquérir certaines compétences qui lui sont jusque là inaccessible, a intérêt à s'allier avec d'autres qui possèdent cet avantage. L'apprentissage pour (T.Khanna, R Gulati et N.Nohria, 1998) dans le cas des alliances stratégiques se résume à travers trois facteurs : La compétition ; La coopération.

Ils démontrent la tension existante entre la coopération et la compétitivité, qui affectent le processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques. C'est dans cette optique là que ces

<sup>175</sup> Beaucoup d'auteurs distinguent la simple alliance de celle dont le caractère est stratégique car les formes d'alliances sont diverses comme les partenariats et les joints ventures et de ce fait les objectifs diffèrent selon la forme choisie.

chercheurs ont pu mettre en évidence deux types d'avantages proliférés par les alliances à savoir : Des avantages privés et individuels et des avantages communs.

La plupart des firmes impliquées dans une alliance stratégique réalisent une combinaison de ces deux avantages. La distinction entre ces deux types d'avantage est plausible car chacun apporte à lui seul une évolution pour la firme. Les avantages privés sont ceux que la firme se procure de ses partenaires. Ils sont utilisés dans le cadre d'opérations effectuées en dehors de l'alliance. Les avantages communs sont quant à eux le fruit d'un processus d'apprentissage global propre à l'alliance. Ils sont la conséquence directe d'un travail commun effectué par les partenaires.

La notion d'alliance est souvent assimilée à une dépendance, en effet certains auteurs<sup>176</sup> pensent que cette dépendance peut affaiblir le pouvoir de l'alliance surtout en termes d'apprentissage. Les firmes expérimentées apprécient mieux les opportunités d'apprentissage créées par les alliances. Pour G.Hamel (1991), le niveau de compétitivité globale d'une firme est fonction de trois facteurs :

- La vitesse
- L'efficacité
- L'étendue des compétences.

Cette alliance s'opère donc entre des firmes concurrentes sur un même marché mais qui s'allient pour neutraliser la concurrence externe et se neutralisent eux-mêmes. Leur relation est qualifiée d'ambiguë puisqu'elle est faite de coopération et de rivalité.

## 2-L'alliance stratégique une voie pour les PME

La globalisation de la production et du mouvement de capitaux selon la conception néolibérale du système capitaliste à partir des années quatre-vingt, s'inscrit dans la logique où la production de la technologie est devenue prédominante avec une accumulation continue du stock de connaissances et de compétences. Les PME innovantes n'ont pas beaucoup de chances de survie sous la chasse sans merci des FMN. Le modèle de cohabitation des PME-FMN<sup>177</sup> n'a de valeur d'exception, la seule solution de survie pour une PME au moyen terme étant de maintenir une situation de monopole sur un domaine technologique donné. D'où la faiblesse comparative des pays en voie de développement où la taille même des "grandes" entreprises nationales reste relativement médiocre par rapport à l'échelle mondiale.

Les PME appliquent des stratégies qui ne se résument plus aux exportations, celles-ci appliquent de plus en plus de stratégie globale du fait qu'elles s'attaquent naturellement à des petits marchés dans leurs pays respectifs et notamment ceux délaissés par les FMN. En effet exporter peut sembler la forme la plus commune de s'internaliser car en comparaison avec d'autres modes cela requiert moins de compromis de ressources, ce qui comporte moins de risques pour l'entreprise (Arteaga et al., 2008). Néanmoins beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés à exporter (Zou et Stan, 1998, Da Silva, 2001) en raison des barrières<sup>178</sup> à l'exportation. En d'autres termes le recours vers des alliances stratégiques n'est qu'une conséquence de cet état de fait puisqu'en s'alliant à des FMN, les PME locales profitent de leur notoriété et de leur expérience pour rentabiliser leur investissement, elles élargissent leurs activités à l'échelle mondiale en concurrençant parfois les grandes entreprises. Le succès des PME mondialisées est expliqué par l'existence de micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance pour les FMN mais qui constituent des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille. C'est l'agrégation

<sup>176</sup> Les organisations peuvent mettre en place des structures, des mesures pour faciliter l'apprentissage et l'acquisition de connaissances. La formation d'une alliance représente une initiative stratégique qui a le potentiel de créer de l'expérience, des actions et des choix stratégiques qui permettent l'apprentissage. Toutefois, la formation d'alliance ne peut pas dans tout les cas aboutir à l'apprentissage

<sup>177</sup> Firme multinationale

<sup>178</sup> Les barrières recensées par la littérature se résument aux barrières liées à la connaissance, aux moyens, au processus et aux barrières exogènes.

et l'exploitation de ces petits marchés spécifiques qui permet aux PME d'avoir une croissance importante et de devenir mondiales (Joffre, 1994).

Selon Fernandez et Noël (1994) la PME locale est nettement défavorisée devant la concurrence internationale, et perd ses avantages concurrentiels sur presque tous les facteurs stratégiques. Selon la position de la PME, trois scénarios peuvent être envisagés celle de fournisseur de la FMN, celle de distributeur, ou celle de concurrente directe de la FMN. Les auteurs analysent trois types de réaction des PME, le maintien (sans croissance), le désengagement (retrait progressif ou réorientation de l'activité) et enfin la croissance (soit interne ou externe).

Les stratégies d'alliances occupent une place importante dans les possibilités offertes à la PME quel que soit sa position face à une FMN (concurrent direct, fournisseur ou distributeur). Dans le cas d'une PME aux ressources limitées, les options stratégiques apparaissent compromises. Les auteurs indiquent que dans le cas d'une concurrence directe d'une FMN, « la seule option envisageable est un désengagement aussi rapide que possible pour pouvoir procéder, dans les conditions les plus avantageuses, à la vente de l'entreprise et dans le meilleur des cas à sa cession à l'entreprise mondiale peu après que celle-ci aura fait son entrée sur le marché.

Dans la plupart des cas, les rapports de forces apparaissent déséquilibrés au détriment des PME. Les scénarios envisagés d'une stratégie d'alliance varient selon les intentions stratégiques des deux partenaires mais dépendent aussi de la manière dont est gérée la coopération : cela va d'un rapprochement définitif (fusion / acquisition) à un transfert d'activité ou à un échec.

### 2-1 Asymétries de pouvoir et de taille

Il est noté un accroissement des alliances stratégiques entre FMN et PME, mais au-delà de cet aspect, les relations entre FMN et PME posent le problème d'une double asymétrie : de taille et de pouvoir.

En effet, même si certains auteurs lient le pouvoir de négociation non pas à la taille des firmes mais plutôt à l'évaluation des actifs apportés (Yan, 1998), la taille du partenaire peut constituer un atout certain lors de la négociation de l'accord : deux points de vue s'affrontent concernant la stabilité de l'alliance et l'équilibre entre les partenaires : d'après Killing (1983) (In Chieret, 2008), la stabilité de l'alliance est positivement liée à l'existence d'un partenaire dominant exerçant une influence sur l'autre. De nombreuses études ont par contre signalé le caractère déterminant d'un équilibre dans les rapports et les relations entre partenaires dans le succès de l'alliance (Garette 1989, Inkpen et Beamish, 1997). L'alliance stratégique est liée dans la plupart des écrits sur le sujet à la notion de dépendance. Celle-ci est accentuée par la spécificité des actifs et crée une relation quasi irréversible entre les partenaires. Cette dépendance vis-à-vis du partenaire amoindrit le pouvoir au sein de l'alliance et condamne le partenaire dépendant à apporter plus à raison que l'autre partenaire s'affranchit de ses besoins par un processus d'apprentissage et de captation des compétences qui lui faisaient défaut au début de la relation. Hamel, Prahalad et Doz (1989) appellent cela la course à l'apprentissage et défendent l'idée que celle-ci serait la principale motivation des alliances stratégiques. Certains partenaires tentent dans une alliance stratégique d'internaliser les compétences acquises dans le cadre de cet accord. Lorsque l'apprentissage est l'objectif principal d'une firme, la fin d'une alliance ne doit pas signifier une perte, mais une longévité de l'effort et la stabilité sont les résultats du succès. Les asymétries en apprentissage sont dû essentiellement à des différences en terme d'avantage et de position concurrentielle à l'extérieur de l'alliance.

C'est pour cette raison que certains alliés considèrent leurs partenaires comme des concurrents et non des collaborateurs. Les alliances stratégiques reflètent l'importance accordée à la capacité d'absorption. Cette capacité est l'atout avec lequel une firme peut affronter la concurrence. Dans ce type d'accord et parmi les partenaires il y a toujours une organisation qui tente de s'accaparer des savoir faire et connaissances des autres alliés. C'est en notre sens l'un des objectifs si ce n'est l'objectif principal à atteindre. Cette capacité d'apprentissage permet donc de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et c'est grâce à elle que l'organisation pourra bénéficier de l'alliance.

Lyles et Salk en 1996 démontrent que la capacité d'absorption ou capacité d'apprentissage peut être mesurée par l'intermédiaire des indicateurs suivants : La flexibilité ; La créativité et le degré d'innovation ; Les individus eux-mêmes.

Dans les alliances stratégiques, il y a toujours des conflits en terme d'objectifs entre les partenaires (caractère d'asymétrie) sur le transfert des connaissances qui est lié aux attentes de chacun. L'importance de la capacité d'absorption dans les processus de transfert et d'apprentissage des connaissances est mise en avant (M.Adnan, 2006). Likewise et Hamel en 1991 introduisent la notion de réceptivité, comme la capacité des organisations à apprendre des autres firmes partenaires, à laquelle ils rajoutent les notions d'intention stratégique (intention d'apprendre) et de transparence (opportunité d'apprentissage).

### 3-- Quelles implications pour les PME algériennes ?

Nous avons soulevé plus haut que l'alliance stratégique pouvait constituer une opportunité pour les deux partenaires surtout en ce qui concerne le renforcement de leurs compétences de base, seulement dans le cas des relations asymétriques, la capacité d'absorption des connaissances se heurte à des difficultés notamment pour ce qui est des cultures managériales.

L'asymétrie de taille et l'absence de relations antérieures entre partenaires vont dans les sens d'un apprentissage à une seule voie bien sûr en faveur du partenaire dominant (Park et Ungson 1996, Inkpen et Beamish.1997).

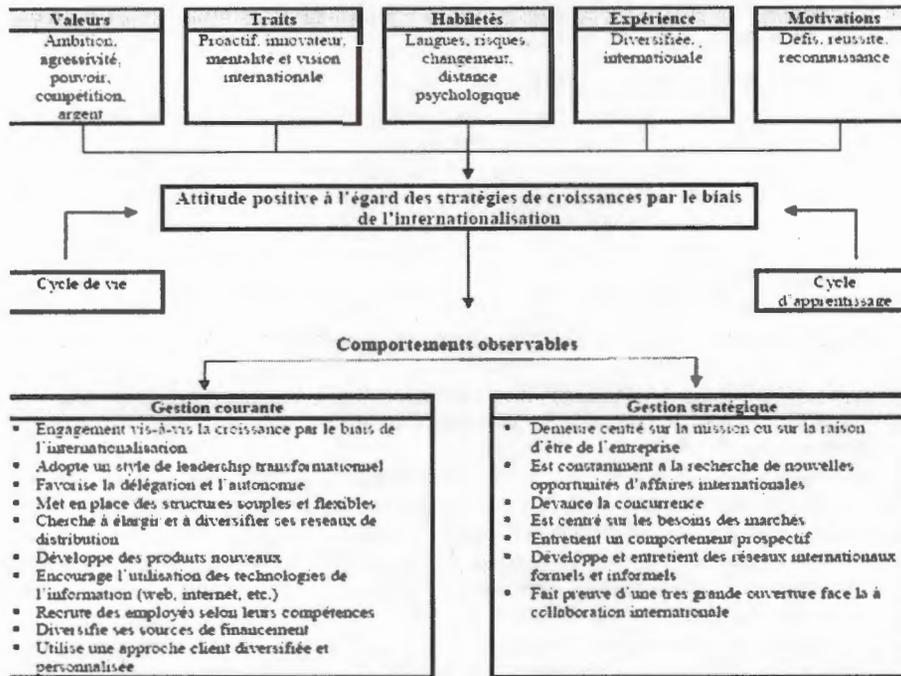
Les principales études reliées aux alliances stratégiques des PME montrent que les motivations (Ruzzier et al, 2006, L.Cadieux ,2009) des ces dernières constituent un facteur<sup>179</sup> déterminant dans les décisions de l'internalisation. En effet les PME à travers ces accords sont persuadées de bénéficier de la notoriété du partenaire comme une protection de la concurrence étrangère et locale mais aussi un apport en techniques managériales et techniques, c'est aussi une grande opportunité de croissance.

Pour comprendre l'attitude des propriétaires dirigeants de PME algériennes face à la croissance de leur entreprise par le biais de l'internationalisation, il est important de commencer par situer la manière dont ceux-ci abordent la croissance (L.Cadieux ,2009) de cette dernière, et ce peu importe la forme ou la stratégie adoptée. Avec les travaux de Smith, c'est depuis 1967 que l'on s'y intéresse, montrant ainsi une distinction entre deux principaux types de propriétaires dirigeants, les artisans et les opportunistes. Ce que d'autres nomment les conservateurs et les entrepreneurs, il semble que les propriétaires dirigeants de type conservateur aient plus tendance à viser la stabilité pour leur entreprise ou, au mieux, une croissance contrôlée. Les comportements des propriétaires dirigeants trouveraient aussi explication dans certains facteurs liés à la gestion courante et stratégique de leur entreprise. Alors que d'un côté, les propriétaires dirigeants de type conservateur afficheraient un style de gestion plus centralisé, pour leur part, ceux du type entrepreneur adopteraient plutôt un style de gestion encourageant l'autonomie et l'ouverture permettant, une plus grande capacité d'adaptation de l'entreprise, donc de meilleures chances de se démarquer dans un environnement de plus en plus contraignant. Dans une vision plus intégrée des facteurs qui seraient à l'origine d'une stratégie d'internalisation ce qui nous intéresse le plus, sont les objectifs des dirigeants vis-à-vis de cette stratégie ainsi que les motivations de leurs engagements (Melén et Nordman, 2009) (Envisager une certaine forme d'apprentissage). En effet puisqu'il existerait différents niveaux d'engagement chez les propriétaires dirigeants ayant une vision mondiale des marchés. D'un côté les peu engagés et de l'autre, les fortement engagés. Pour chacun, les stratégies d'internationalisation diffèrent. Alors que les moins engagés utilisent principalement l'exportation et les agents de distribution comme principales stratégies d'internationalisation; les plus engagés utilisent toutes celles à leur portée, soit l'exportation, les agents de distribution, les alliances, la production à l'extérieur.

<sup>179</sup>Selon la documentation scientifique et professionnelle consultée, il semble par ailleurs, que les propriétaires dirigeants de PME aient différentes attitudes et adoptent diverses stratégies de croissance ou de développement d'affaires, notamment à cause des facteurs directement liés à leur profil stratégique personnel.

Dans la perspective d'une compréhension de la problématique d'internalisation des PME, L. Cadieux<sup>180</sup> a tenté d'élaborer un modèle de synthèse (voir tableau) de la place et de l'importance des propriétaires dirigeants dans cette option stratégique et de montrer, comment certains facteurs comme ceux liés aux traits, aux motivations, aux compétences et aux attitudes pouvaient avoir de l'influence dans un contexte de plus en plus turbulent.

**Le profil stratégique du propriétaire dirigeant de PME favorisant la croissance par le biais de l'internationalisation : vers un modèle synthèse**



Source L.Cadieux 2009

**3-1 Réalités sur la PME Algérienne**

Comme nous l'avons montré plus haut, Beaucoup de PME franchissent le pas vers l'internalisation, seulement en Algérie, les PME qui sont passées à cette étape restent très faibles<sup>181</sup>, de nombreuses explications peuvent être apportées en ce qui concerne :

<sup>180</sup> « Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude? » Louise Cadieux, DBA. Colloque L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation enseignements des expériences internationales Alger (Algérie) 3 et 4 mars 2009.

<sup>181</sup> En 2006, Danone entreprend trois actions stratégiques concernant ses trois métiers clés respectifs :  
 - l'augmentation de sa participation dans Danone Djurdjura Algérie à hauteur de 95% ;  
 - l'acquisition d'une unité locale d'eau minérale Tessala auprès du groupe Algad ;  
 - la signature d'un accord de partenariat avec son partenaire tunisien Sotubi pour la création d'une unité de production de biscuits à Alger.  
 Cette implantation de Danone a été accompagnée dans le domaine des produits laitiers frais en particulier par une forte augmentation de la demande. Du côté de l'offre, cinq mouvements stratégiques ont été observés :  
 - l'émergence de certains producteurs locaux de petite taille avec une gamme de produits banalisés et une concurrence par les prix (Hodna à Msila et Palma Nova dans le Constantinois) ;

- Le secteur d'activité de ces PME, les statistiques de 2008, montrent que parmi les 432000 PME 106.865 activent dans le BTP, ce qui c'est un effet induit du phénomène de rente.

L'activité industrielle est très faible seulement 16.624 c'est-à-dire 5.74% de cette population. Nos PME ne savent pas encore se définir par rapport à un marché, elles ne sont pas assez spécialisées pour activer dans une niche, ce qui la conduit à perdre son marché au profit d'entreprises concurrentes.

- L'insuffisance de financements, le manque d'informations fiables, sont autant d'obstacles pour une internalisation, en effet une assistance et un soutien doivent être décidés au profit des PME désireuses de tenter l'aventure des alliances stratégiques, beaucoup de chefs d'entreprises estiment que les mesures prises par pouvoirs publics n'ont visiblement pas donné de résultats. Le tissu des PME en Algérie reste très peu développé et pas du tout intégré à l'économie nationale puisque le système central a empêché l'émergence d'une culture entrepreneuriale ce qui a inhibé la capacité de prise de risques beaucoup de pratiques continuent à brider l'initiative ce qui empêche la croissance de ces entreprises.

- Un capital privé familial trop conservateur et peu transparent aux yeux des spécialistes. Car deux mondes s'affrontent l'entreprise et la famille. Le sujet de la gouvernance d'entreprise est un sujet primordial dans un environnement où la croissance économique est un facteur essentiel, justement dans l'entreprise familiale algérienne, les rôles entre propriétaires et dirigeants ne sont pas clairement définis ce qui peut nuire au bon fonctionnement des relations humaines, surtout lorsque les pouvoirs relevant de la famille interfèrent sur la gestion directe de l'entreprise. Une crise de délégation, des décisions émanant du fondateur dirigeant, un management paternaliste, une trop grande proximité familiale où la direction et le pouvoir de la famille ont lieu dans des espaces informels (Y. Mohammed, 2009). Cet état de fait ne permet pas à l'entreprise à acquérir la taille nécessaire afin d'améliorer ses performances commerciales techniques qui puissent la conduire vers des actions stratégiques ouverts à l'international.

Justement l'ouverture à l'international est une réponse face à la concurrence, où tout doit être traduit en termes d'objectifs planifiés et mesurables seulement, nos PME ont du mal à envisager cette perspective et les causes sont nombreuses, qualité, prix méconnaissance des contraintes légales et enfin peur du risque, en résumé une résistance au changement.

L'examen de la structure de la population des PME en Algérie, selon le nombre de salariés déclaré, met en évidence la prépondérance de la très petite entreprise (TPE) ou de la micro-entreprise. Toutes les données<sup>182</sup> confirment de ce fait que l'entrepreneuriat familial est le profil type du secteur privé Algérien : il se démarque par :

- Des coûts de transaction et d'agence quasiment nuls, d'où l'interaction entre management et la propriété.
- Une dépendance et une imbrication entre les événements managériaux et les événements sociaux.

---

- le renforcement des capacités d'innovation et des lancements de produits des anciens leaders nationaux (Trèfle, Soummam)  
 - l'arrivée d'autres multinationales à couverture nationale et pouvant concurrencer Danone sur une large gamme de produits (Yoplait) ;

- la reconversion de certaines multinationales sur certains segments spécifiques porteurs (Candia pour le lait aux fruits à boire) ;  
 - l'arrivée d'autres multinationales sur d'autres métiers avec la possibilité de prendre position sur le marché du frais (Nestlé pour les eaux minérales).

En 2007, et suite à la stratégie globale de repositionnement de Danone avec l'acquisition de Numico et la cession des Biscuits Lu à Kraft Food, le groupe n'est plus implanté de manière directe en Algérie que sur les métiers produits laitiers frais avec Danone-Djurdjura Algérie et les eaux minérales avec Tessala.

Cependant, les produits du groupe sur les métiers de la nutrition sont présents sur le marché algérien via des importations ou des représentations commerciales (Blédina, Gallia ...). Pour conclure, trois inconnues semblent maintenir la pression concurrentielle sur la branche agroalimentaire en Algérie : il s'agit d'abord de l'essor de la grande distribution (arrivée de Carrefour et projet de Blanky) ; ensuite d'un éventuel ralentissement de la demande alimentaire et enfin du comportement des autres multinationales déjà présentes (Nestlé, Sodiaal), voire de l'arrivée de nouvelles firmes (Kraft Food). *La Lettre de veille du CIHEAM Hiver 2009 - N°8*

<sup>182</sup> L'ONS a enregistré au premier semestre 2008 plus de 432000 PME dont 309578 sont privées avec 95% de TPE familiales (34% activent dans le BTP, 18 % dans les services et commerce et seulement 5.63% dans l'industrie).

- La dualité entre la logique d'émotivité (la famille) et la logique de rationalité (l'entreprise)
- La confrontation de ces deux logiques fait naître des typologies particulières dans le style de management confirmé par les résultats de plusieurs enquêtes<sup>183</sup> faites sur les entrepreneurs de la région de Tlemcen (nord ouest) de l'Algérie.

### 3-2 Traits, motivations et objectifs de l'entrepreneur privé Algériens

Nous pensons que dans de nombreuses sphères de la gestion de leurs entreprises : organisation interne, gestion des salariés, partage des biens et des richesses, les entrepreneurs Algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société Algérienne ce qui pose donc le problème de la rationalité économique.

Entrepreneurs et PME Algériennes s'influencent mutuellement ce qui aboutit à un type spécifique des processus entrepreneurial. En ce qui concerne les décisions importantes concernant l'investissement, l'emprunt, le partenariat ou autre, l'entrepreneur Algérien agit seul, (30%) et (60%) en concertation avec toute la famille. Néanmoins, tous les entrepreneurs prennent leurs décisions sur seulement une appréciation des faits, contre seulement (20%) sur la base d'études approfondies.

Nous constatons aussi que la propriété détenue par le dirigeant lui confère le privilège du pouvoir, qu'il exerce à tous les niveaux, puisque 70% des chefs interrogés ne sont pas prêts à déléguer un quelconque pouvoir, bien au contraire, ils estiment que ce privilège, utilisé à bonnes doses est un moyen d'assurer l'harmonie au sein de l'entreprise.

La participation des salariés dans une quelconque tâche mis à part celles qui leurs sont assignées, ne semblent pas profiter aux entreprises. Pour 88% des chefs d'entreprise toutes les forces doivent être dirigées vers la production et c'est au chef de prendre les décisions et de faire fonctionner l'entreprise.

En ce qui concerne le temps accordé à chaque activité, les chefs d'entreprises déclarent ceci :

- La fonction production prend 80% de leurs temps
- La fonction recherche de financement prend 75% de leurs temps
- La fonction commercialisation prend 74% de leurs temps
- La fonction relation avec l'extérieur 25% de leurs temps.
- La fonction ressources humaines prend 10% de leurs temps
- La fonction technologie ou amélioration de leurs produits 2% de leurs temps

Nous constatons que l'entrepreneur Algérien est préoccupé par les fonctions classiques, production, financement et commercialisation, ceci est compréhensible car la concurrence est rude, surtout avec la libéralisation du marché et l'entrepreneur pense qu'en produisant plus il gagnera plus.

Le point aussi qui attire l'attention, est le temps consacré avec l'extérieur (institutions, administrations) ; l'entrepreneur doit faire face à des obstacles émanant de l'extérieur. Nous verrons par la suite surtout en analysant la stratégie et l'environnement de l'entrepreneur que l'extérieur consiste une réelle contrainte au bon déroulement de l'activité des PME en Algérie.

Le financement de l'entreprise constitue un sujet de préoccupation majeure pour les entrepreneurs Algériens, les chefs interrogés utilisent (46%) l'auto-financement ; l'aide familiale (30%) comme mode de financement, et 24% font appel à l'emprunt, et aucun n'a profité de l'aide de l'Etat dans le cadre des plans de relance du secteur privé et la création des organismes comme l'ANDI.

Nos entrepreneurs sont des entrepreneurs imitateurs, dans le cadre des procédés de production, ce ne sont pas des innovateurs, donc loin de l'entrepreneur Schumpétérien puisque 16% détiennent une licence des sociétés étrangères, les 74% restant travaillent avec des procédés acquis ou appris avec l'expérience. Ce sont des entrepreneurs suiveurs ou réacteurs selon la typologie de Miles et Snow, ou routiniers selon Sophie Boutillier et D. Uzunidis.

<sup>183</sup> Enquêtes effectuées dans le cadre d'un doctorat en 2005, suivies d'autres enquêtes faites dans le cadre d'un projet de recherche sur les PME en Algérie en 2006-2007.

50% estiment que leurs produits sont sensibles à la technologie et qu'ils cherchent toujours à améliorer leurs produits à travers l'introduction de nouveaux procédés de production.

Nous relevons quelques contradictions émanant des déclarations des entrepreneurs car d'une part ils ne consacrent que 2% de leur temps à la fonction innovation ou technologie, et d'autre part, ils insistent sur la qualité de leurs produits grâce à des améliorations technologiques (50%).

Ainsi si nous résumons la partie centrée sur le mode de management de l'organisation et conformément à l'approche de Bass (1990) un des trois styles de Management est distingué.

En ce qui concerne les chefs d'entreprises, c'est le style autoritaire caractérisé par une forte autorité et une activité soutenue associée à l'exercice du pouvoir et à la volonté de contrôler au maximum. Les deux autres styles le laisser-faire et la participation ne semblent pas trouver de place chez nos dirigeants.

*\*Le choix du type de croissance :*

Les données confirment que la tendance générale des entrepreneurs, n'est pas orientée vers un mode de croissance, encore moins celui de l'international, puisque la majorité des PME interrogées, n'envisagent pas d'exporter ou d'établir des alliances stratégiques avec des FMN. Ceci peut s'expliquer par une mauvaise maîtrise de leurs marchés étant donné que leurs produits ne franchissent pas le local.

Et cette constatation corrobore ce que nous pensons, la volonté de l'entrepreneur algérien à rester indépendant prime par rapport à tout projet de croissance de son entreprise.

Il semble que pour la majorité des entreprises étudiées la stratégie de développement choisie, et notamment le mode de croissance conditionné d'abord par le système financier, 40%, ensuite par le couple (produit, marché) 15%, quant aux incitations fiscales, elles constituent selon les dires de nos entrepreneurs le critère le plus décisif dans le choix d'une stratégie de croissance avec 35%.

Et ceci confirme notre affirmation selon laquelle la stratégie choisie au sein de l'univers des stratégies possibles, est déterminée par des considérations financières, c'est pour cette raison que les entrepreneurs écartent les modes de développement compte tenu de l'importance des ressources financières requises.

- Celles qui suivent une stratégie de spécialisation, représentent 60%
- Celles qui suivent une stratégie de diversification, représentent 33,5%
- Celles qui suivent une stratégie d'internationalisation, représentent 1%

*\* Les politiques fonctionnelles :*

Dans cette partie nous nous sommes intéressés aux pratiques des politiques fonctionnelles des PME privées Algériennes, même si dans la plupart de ces PME, toutes les tâches sont concentrées en une seule et ne constituent pas une répartition comme dans les grandes entreprises.

**- Politique de production :**

Nous nous sommes intéressés en premier, au problème d'intégration de la production. Selon notre enquête seulement 30% déclarent pratiquer une intégration totale, c'est-à-dire que tous les produits de l'entreprise sont réalisés par elle-même.

Nous avons voulu aussi connaître et comprendre les types de productions pratiquées par les entreprises. Elles produisent suivant les commandes qui leurs sont faites ou bien en stockant leurs produits ou bien les deux. De ce fait, 70% des entreprises interrogées pratiquent une production sur stocks contre 35% sur commande.

**- Politique financière :**

Comme les résultats l'ont montré en ce qui concerne le financement des investissements, l'autofinancement joue un rôle déterminant quant au choix du budget d'investissement. La situation de trésorerie de l'entreprise constitue une contrainte dans le choix d'une stratégie de développement. L'entrepreneur dans ce cas est limité quant à sa stratégie, ajoutons à cela, les dettes contractées, si le fond de roulement est insuffisant.

57% de nos entreprises déclarent avoir des dettes à court terme, et essayent à tout prix de s'en débarrasser. Rappelons que la nature des revenus de nos dirigeants s'apparente à des dividendes et les dettes dans ce cas limiteraient la distribution des dividendes surtout dans les entreprises familiales. Cet état de fait, a des retombées sur les possibilités financières de l'entreprise. En effet, il semble qu'il n'y a pratiquement jamais d'augmentation de capital au cours de la vie de l'entreprise, cette carence est évidemment de nature à réduire les ressources financières externes qui se résument finalement aux emprunts.

Un tel état de fait est probablement dû aux faibles investissements inhérents aux entreprises de toutes petites dimensions et surtout à leur incapacité à fournir des garanties demandées pour les emprunts à long terme.

Néanmoins, à part les entreprises qui ne font pas appel aux crédits, par conviction religieuse, les autres déclarent qu'elles éprouvent des difficultés pour obtenir des banques des ressources financières à long terme, ce qui est dû notamment aux taux de crédit trop élevé et à la limitation du montant des sommes prêtées.

Concernant, le financement à court terme, la plupart des entreprises de notre échantillon sont quotidiennement confrontées à d'énormes besoins en fonds de roulement du fait de l'insuffisance des fonds propres et au financement d'une grande part de leur immobilisation par des ressources financières courtes.

Notons aussi que les entreprises interrogées, déclarent avoir recours quelques fois aux avances des clients, c'est pour cela que ces entreprises accordent énormément d'importance au rôle des clients. Surtout que les retards de paiement peuvent avoir des retombées catastrophiques sur le financement à court terme. Et les avances peuvent aider à faire face aux manques de liquidité occasionnels.

#### - Politique marketing

Pour mesurer ce genre de politique, nous avons voulu dans un premier temps savoir comment les entreprises fixaient leur prix, c'est-à-dire si la décision d'arrêter un prix à un produit était étudiée ou pas.

Il ressort donc que 39,33% des entreprises considèrent que leurs prix sont en dessous de la moyenne de leur secteur, 50,66% déclarent que leur prix correspondent à la moyenne de leur secteur 10% estiment que leur prix sont au dessus de la moyenne de leur secteur.

Et dans ce cas, 60% des PME interrogées fixent leur prix selon les coûts de production et de la concurrence, 22% ne prennent que les coûts de production en considération, et 12% fonctionnent en fonction de l'offre et de la demande.

Ceci nous montre que nos entreprises n'ont pas encore acquis une maîtrise des outils utiles du calcul des vrais coûts comme la comptabilité analytique et ne se basent que sur leurs appréciations dans leur politique marketing, négligeant ainsi un grand côté de leur avantage compétitif.

Concernant la distribution de leurs produits 44,3% disent vendre leurs produits directement aux clients, alors que 47% vendent leurs produits en passant par les intermédiaires.

35% de nos entrepreneurs estiment qu'il faut faire valoriser leurs produits auprès des consommateurs, en utilisant la publicité ce qui fait que, la plupart de ces entreprises engagent des commerciaux et commencent à considérer la publicité comme un élément très important dans le développement de leur produit.

#### - Politique des ressources humaines :

La question centrale adressée aux entrepreneurs était de comprendre la manière dont la GRH était perçue et gérée par nos entrepreneurs ?

D'abord nous sommes basés sur le choix de personnes, lors d'un recrutement 55% déclarent recruter en fonction des compétences qui peuvent provenir des proches, et 23% pensent qu'il faut recruter parmi les connaissances et la famille, 70% des entrepreneurs n'ont pas vraiment de programmes de formation c'est pour cela que la plupart de leur cadres sont issus des entreprises

publiques. (un phénomène nouveau dans les entreprises privées elles font du repêchage de cadres ce qui leur est largement profitable).

Nous avons remarqué que les PME interrogées, ne possèdent pas une politique claire concernant les ressources humaines.

S'agissant de la syndicalisation, 80% des entrepreneurs ne perçoivent pas la syndicalisation de leurs employés comme une menace. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'en Algérie comme partout ailleurs dans les pays en voie de développement la syndicalisation des employés ne joue pas encore le rôle d'interlocuteur de taille pour les entreprises.

La PME privée en Algérie, se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes, le propriétaire donc qui occupe plusieurs fonctions, puisqu'il est à la fois, le dirigeant, l'entrepreneur et le détenteur du capital. En effet, le rôle économique de l'entreprise est perçu d'abord dans le rôle social de cette dernière dans le sens où, le travail se fait dans le réseau familial. Dans de nombreuses sphères de la gestion de leurs entreprises (Tabet, 2006), les entrepreneurs Algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société, ce qui aboutit à un type spécifique de processus entrepreneurial.

Les différentes figures de l'entrepreneur Algérien partagent une même réalité, le réseau social et familial dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, la création et le développement d'entreprises en Algérie, est souvent corrélé à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan, et la prégnance de la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux Anne Gillet, Madaoui (2003). Ces derniers se plient à des valeurs d'ordre social, ce qui instaure une logique de don, l'entrepreneur n'a pas besoin de syndicat pour revendiquer les droits des travailleurs au sein de l'entreprise car il existe un pacte moral entre lui et ses ouvriers, c'est un pacte implicite, offre de travail contre paix et respect de la hiérarchie.

D'ailleurs pour les anciens entrepreneurs gérer leur entreprise est aussi comparable à la gestion de la famille, les ouvriers se réfèrent totalement au patron. En effet, l'entreprise dans un sens est une institution clanique et familiale. A. Henni en 1982 puis Bouyacoub en 1998, ont souligné le caractère patriarcal du monde de gestion des petites entreprises. Selon eux, la figure de l'ancien entrepreneur est assimilée à celle du Cheikh, devant inspirer respect et crainte de ses travailleurs considérés comme ses enfants ou ses protégés.

En effet, la réussite d'un entrepreneur est réelle si à travers, son entreprise, et ses activités il aide les familles ou la communauté. A travers cette action sociale, l'entrepreneur surtout le plus ancien viendrait à oublier son rôle économique.

### 3-3 Les institutions un obstacle majeur

La PME est à présent un des viviers de création de richesse et d'emplois, la transition vers l'économie de marché et les évolutions socio-économiques que connaît l'Algérie, condamnent la PME à s'adapter à ce nouveau contexte. L'entrepreneur est plus préoccupé par des problèmes administratifs que par l'élaboration de stratégies claires et mûrement réfléchies, puisqu'elles s'avèrent être des stratégies de contournement des obstacles (Tabet, Belmihoub, 2007). Ce qui constitue réellement un frein au développement de l'investissement et de la croissance de la PME en Algérie.

Effectivement, le cheminement qu'a choisi l'Algérie pour s'orienter vers l'économie de marché est marqué par le retrait de l'Etat du secteur économique en cédant sa place au secteur privé.

Le secteur privé (Bouzidi, 2004), assure la déconnexion de la rationalité économique et du volontarisme politique. Seulement le mode d'organisation et le mode de régulation (Mebtoul, 2006)<sup>184</sup> aide ou au contraire entrave l'efficacité de l'entreprise privée. Car elle suppose la vérité des prix, la démonopolisation et la concurrence et surtout l'efficacité, des institutions en charge des règles du jeu, de la surveillance de leur application et de leur respect par l'ensemble des acteurs

<sup>184</sup> A. Mebtoul un expert international, dans de nombreux articles insiste sur ce point

économiques. Le rôle de l'Etat est primordial, Autant de marché que possible, autant d'Etat que nécessaire.

Seulement lorsqu'on s'interroge sur le fonctionnement des marchés domestiques Algériens, marqués par l'absence de véritables investisseurs (Boumendjel ,2005) pour relancer la machine économique, on s'aperçoit que la sphère commerciale (Bounoua, 2005) reste plus dynamique que la sphère productive.

Le climat des affaires en Algérie a été quantitativement évalué par un bureau international les résultats sont sans équivoque, l'attractivité (Banque mondiale ; 2008) de l'Algérie est classée 57 sur 60 au niveau global et 5ème sur 7 au niveau régional (Algérie, Egypte, Iran, Israël, Nigeria, Arabie Saoudite, Afrique du Sud).

Ce sont les barrières liées aux pratiques commerciales et administratives qui découragent l'investissement dont :

- Des difficultés d'accès au financement bancaire
- Des barrières administratives très contraignantes
- Un accès limité à l'information
- Un marché de travail encore rigide
- Une infrastructure inadéquate
- Un système juridique et judiciaire inefficace.

Ces nombreuses difficultés constituent un véritable goulot d'étranglement pour nos entrepreneurs, puisqu'ils ont déjà un pied trop embourbé dans l'informel<sup>185</sup>, (Bounoua, 2003) d'un côté, et d'un autre côté, le statut juridique de ces entreprises familiales, Le CNRC<sup>186</sup> a recensé que les SARL (société à responsabilité limitée) dominent le paysage des entreprises à hauteur de 50% suivies des EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) avec 31% du total. Le reste (19%) est ainsi partagé par les autres formes juridiques dont la SPA (Société par actions). Ces statistiques sont d'une importance certaine du fait qu'elles décrivent suffisamment bien le visage de notre appareil de production hors secteur pétrolier. Ainsi donc, hormis le secteur public qui, lui, est éligible à la privatisation, le privé reste, finalement, le secteur qui se caractérise par une structure juridique un peu dépassée.

Ainsi certains observateurs considèrent que la prédominance des formes SARL et EURL n'est plus adaptée à l'ampleur des activités réalisées.

### 3-4- Classification des entreprises

Les enquêtes menées par le programme Euro-Developpement<sup>187</sup> sur la PME menée en 2006, confirment la classification de 2005 (études des entrepreneurs de la wilaya de Tlemcen) et identifient 03 grandes catégories d'entreprises privées en Algérie (Mimoune ,2007):

#### Des PME en situation de passivité et de survie :

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- Des difficultés financières
- Une perte de position sur leur marché traditionnel,
- Le manque de structuration

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces entreprises ne sont par enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

<sup>185</sup> Il consiste en la sous déclaration concernant les ressources, les ventes et achats sans facturation, la sous évaluation de l'activité de l'entreprise et la non déclaration de certains éléments.

<sup>186</sup> Centre national des registres de commerce

<sup>187</sup> Dans le cadre du programme de mise à niveau des entreprises.

### Des PME en situation de croissance :

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion et abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

### Des PME en situation d'excellence :

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à : quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence, quelques centaines (moins de mille) pour la catégorie des entreprises en situation de croissance, et quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

### Conclusion

Pour une PME, les implications d'un processus d'internationalisation sont importantes que

Si l'Etat souhaite encourager les exportations des PME, ce défi, notamment psychologique, doit être intégré. Du point de vue des décideurs, il importe donc de développer une politique au plus près des besoins et spécificités des PME elles-mêmes par :

- Connaître le marché global et non uniquement le marché de l'exportation ;
- Comprendre comment une PME peut bénéficier des marchés internationaux au niveau de ses

Ventes, de ses coûts de production, de l'innovation technique, etc.

Dans ce contexte, le projet de l'OCDE<sup>188</sup> préconise que les institutions doivent réunir toutes les conditions nécessaires dans l'objectif de pousser les PME à s'internationaliser par le financement, l'environnement du marché, la capacité de l'entreprise elle-même et l'accès à l'information et aux marchés. Les services de soutien public de la plupart des pays semblent se concentrer sur le premier et le dernier domaine.

D'autres études ont été effectuées depuis par la Banque mondiale proposant des systèmes de soutien marketing, technologique et financier, une étude du Boston Consulting Group pour le gouvernement de Nouvelle Zélande proposant une politique basée sur le repérage des pratiques qui semblaient les plus appropriées :

- Choisir le niveau le mieux adapté (national, régional, local) pour les services de soutien aux Entreprises.
- Quels choix publics doivent être opérés afin d'influencer le contexte dans lequel les PME doivent se situer :
- Quels sont les liens et la coordination entre les services des différents ministères (affaires étrangères, recherche...)?
- Quelles sont les interactions entre le secteur public et privé (notamment le secteur bancaire) ?

<sup>188</sup> « Groupe de travail sur les PME et l'entrepreneuriat 2006 - Lever les barrières à l'accès aux marchés internationaux - Etude pour les gouvernements et les PME ». Cette étude repose sur un travail plus ancien de l'OCDE datant de 1997 identifiant quatre formes de soutien public aux PME. Groupe de recherche de l'OCDE ; [www.oecd.org/cfe/sme/surveyintbarriers/fr](http://www.oecd.org/cfe/sme/surveyintbarriers/fr)

Dans un rapport d'experts publié par les Nations unies (CNUCED) différentes recommandations peuvent être mentionnées :

- Une coopération renforcée entre l'Etat et le secteur privé
- Le développement de regroupements (« clusters ») et chaînes de valeurs
- Une aide aux PME pour développer leurs ressources internes
- Favoriser une intervention publique de coordination et accélération de décisions plutôt que de contrôle et d'inspection

En ce qui concerne les PME algériennes qui envisagent de s'internaliser, beaucoup d'efforts restent encore à faire et ceci du côté des instances publiques et du côté des propriétaires dirigeants :

- Il apparaît de plus en plus évident que les efforts réalisés en matière d'information et d'accès
- aux ressources financières sont importants mais souvent insuffisants.
- Il importerait de varier davantage les mesures en faveur des exportations mais également
- favoriser des réseaux, des partenariats, de façon à aider les PME à agir de façon plus
- flexible dans la chaîne de valeur.
- La transformation des rapports existant entre le gouvernement et les grandes entreprises
- aurait des conséquences sur les actions des PME.
- Il existe un besoin de politiques intégrées pour l'internationalisation et des actions associées

telles que l'innovation, le leadership, l'entrepreneuriat.

De façon plus générale si la littérature insiste sur l'importance de lever les barrières à l'entrée sur les marchés, elle ignore généralement la nécessité de développer les ressources internes de l'entreprise (compétence, connaissance du marché international) à travers un entrepreneuriat dynamique. Une synergie entre développement des ressources internes et politiques publiques est essentielle.

### Bibliographie

Assala, K., 2006, *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, in « *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* », Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse le 25, 26 et 27 Octobre.

Baudry B. (1997). *L'économie des relations interentreprises*. Paris : la Découverte. (Repères).

Bouyacoub A. (1997). *Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale*. Cahiers du CREAD, 2ème trimestre, n° 40

Basly, S (2007), *propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale une analyse théorique*. Papier de recherche, Bordeaux

Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. Paris, InterEditions.

Belmihoub, M.C. (2006), *Le comportement de l'entrepreneur privé face aux contraintes institutionnelles, communication au 4eme colloque international sur l'entrepreneuriat, Tamanrasset*.

Benachenhou, A. (2007), *Les entrepreneurs Algériens*, Alger, OPU éditions.

Bouyacoub, (2004), *Les PME en Algérie, quelles réalités*. Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, Ed'l'Harmattan, P 74-94.

Boutillier, S. et Uzunidis, D (1999), « *La légende de l'entrepreneur* », Syros, Paris. Louise Cadieux. *Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude? L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales*. Alger (Algérie) 3 et 4 mars 2009

CHiriet et all. *Les alliances stratégiques asymétriques entre FMNet PME le cas Danone Djurdjura en Algérie*. Revue internationale PME2008 Vol 21 N 1

Doz Y. (1996). *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?* Strategic Management Journal, vol. 17, Special issue, p. 55-83.

Dussauge P., Garette B. (1990). *Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi*. Revue française de gestion, Septembre-octobre, p. 4-18

P.DUSSAUGE : « *Alliances et coopérations dans les industries aérospatiales de*

- l'armement : une étude empirique des comportements stratégiques et des choix d'organisation* ; Thèse 1992 ; Paris 9
- Fernandez G., Noel A. (1993). *L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation*. Cahiers de recherche CETAI (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), décembre, 21 p. [Consulté en Avril 2009] Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#93-19>
- Fernandez G. (1993). *Les alliances stratégiques*. Cahiers de recherche CETAI, avril, 32 p. [Consulté en Avril 2009] Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#ENS-93-01>
- Garette B. (1989). *Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances*, *Revue d'économie industrielle*, n° 50, p. 15-31.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K. (1989). *S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ?* *Harvard l'expansion*, n° 54, p. 24-32. Texte original: "Collaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review*, jan-feb.
- Hamel G. (1991). *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-102.
- Jesus Arteaga et all *Des obstacles à l'exportation chez les PME une proposition integrative* *Revue Internationale de PME* Vol 21 N2 2008.
- Marchesnay M. (1991). *Economie d'entreprise*. Paris : Eyrolles.
- Noel A., Zhang J. (1993). *Alliances stratégiques : une bibliographie thématique [en ligne]*. Cahiers de recherche CETAI (HEC, Montréal), juin. 44 p. [Consulté en Avril 2009]. [http://cetai.hec.ca/publicat/cr/93\\_06.pdf](http://cetai.hec.ca/publicat/cr/93_06.pdf)
- Maâlaoui Adnan *L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B*. CIFEPME. 2006.
- LANE.(P), SALK.(J.E), LYLES.(M.A) (2001). « *Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures* ». *Strategic management Journal* . December, Issue 12, pp 1139-11.
- Melén, S. et Nordman E.-R. (2009). *The internationalisation modes of Born Global : A longitudinal study*, *European Management*, doi 10.1016/j.emj.2008.11.004
- Noel A., Zhang J. (1992). *Alliances stratégiques et stratégies d'alliances*, Cahiers de recherche CETAI (HEC, Montréal), octobre. 28 p. Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#92-15>
- OCDE (2001). *PME et partenariats*. Paris : OCDE. (Document de synthèses).
- P.LANE, J.E.SALK AND M.A.LYLES : « *Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures* » ; *strategic management journal* ; December 2001 ; Volume 22 ; Issue 12 ; PP1139-1161.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.-D. Et Antoncic, B. (2006). *SME internationalization research : past, present and future*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Strategor .politique générale de l'entreprise*, Interéditions ,1988.
- Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Presses de l'université du Québec *PME et Entrepreneuriat* 2008
- Tabet aoul Lachachi, W. (2006). *L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien étude exploratoire*, Thèse de doctorat en Gestion, faculté des sciences économiques de Tlemcen, Juin.
- Torres O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion. 127 p.
- Yan A. (1998). *Structural stability and reconfiguration of international joint ventures*. *Journal of international business studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.
- El Watan Economie*. Dossier PME familiales . Avril 2009.