

PME en Algérie : de la création à la mondialisation

Khalil ASSALA
Université du Sud Toulon-Var
France

k_assala@hotmail.com

Résumé

Depuis une dizaine d'années l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique économique est enclenchée se caractérisant par un développement important et rapide de PME dans un cadre encore en transformation. Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

L'objectif de cette communication est de nous interroger sur les options stratégiques possibles pour les PME face à la menace de la mondialisation. Nous présenterons dans une première partie un état des lieux des PME algériennes. La deuxième partie sera consacrée à la description du cadre institutionnel dans lequel évoluent les firmes, ce qui nous conduira en troisième partie à analyser le comportement des PME dans l'environnement national. Nous finirons en quatrième partie par nous interroger les comportements envisageables et les stratégies de défense possibles pour les PME face à un environnement désormais international.

Introduction

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes -encore inachevées – ont permis au secteur privé de voir jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.

Les PME non préparées à l'invasion de leur marché par des concurrents étrangers doivent impérativement réagir pour survivre. L'objectif de cette communication est de présenter dans une première partie un aperçu des PME algériennes. Nous décrivons dans deuxième et troisième partie le cadre institutionnel des PME et la pratique des affaires dans l'environnement défini.

Nous finirons en quatrième partie par une réflexion sur les stratégies envisageables pour les PME pour faire face à la mondialisation.

1. Aperçu sur les PME algériennes

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993¹ qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les 5 dernières années (2000-2005).

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001² et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2005 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME/PMI algériennes (assimilées indifféremment) peu fiable et ne reflète pas précisément leur nature. L'Office National des Statistiques algérien (ONS) qui utilise le critère du nombre d'emplois déclarés à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles

¹ Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement.

² Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001.loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise (PME). Celle-ci définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en oeuvre. Elle prévoit également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

(plus de 300.000 avec plus de 25.000 créations en 2005), incluant sans distinction aucune les *micro-entreprises*, les *petites entreprises*, et les *moyennes entreprises*.

La collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME fait ressortir des insuffisances en matière d'information et de définition. Les données utilisées par l'ONS sont incapables à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME. Une typologie multicritères est nécessaire pour mieux identifier la nature des différents types de PME comme le propose Julien (1997).

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie³, fondée sur 3 critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise) donne une structure du parc des entreprises où la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante. Elle représente en 2005 plus de 95% du total des entreprises⁴.

En terme d'emploi par contre, la répartition est globalement équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés (Bouyacoub 2003).

Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs⁵, suite au désengagement de l'Etat et la fin de son monopole. Ainsi à la fin de l'année 2005, les PME privées et l'artisanat représentaient 99,75% du total des entreprises⁶.

La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible⁷.

³ L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur le PME en Juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit : « *La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars* ».

⁴ Cet aspect ne semble pas propre à l'économie algérienne, de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la TPE dans l'économie, notamment la en France.

⁵ Les entreprises privées contribuent à plus de 75% du PIB hors hydrocarbures. (99,7% dans l'agriculture, 96,6% dans le commerce, 67,3 dans le transport et la communication et 64,2 % dans le bâtiment et les travaux publics.) selon l'ONS (Office National des Statistiques).

⁶ « Bulletin d'information économique 2005 » Ministère de la PME et de l'artisanat. Disponible sur : <http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin2005.php>

⁷ En matière de densité l'Algérie affiche un taux encore modeste qui atteint seulement 1000 entreprises pour 100.000 habitants en 2005, alors que les pays développés affichent des taux évoluant entre 4000 et 8000 entreprises pour 100.000 habitants. En terme de créations pour 100.000 habitants, l'Algérie affiche 93,21 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés (calculs effectués sur la base des données de l'Office Nationale des Statistiques ONS et du Ministère de la PME.) en actualisant les calcul de Bouyacoub(2003) suivant la Julien (1997).

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ⁸ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%).

S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information consacré à la petite et moyenne entreprises, trop longtemps marginalisées au profit de la grande entreprise publique.

Le monde de PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts industriels italiens, des entreprises françaises, des High-tech anglo-saxonnes ou des *Mittelstands* allemands(Torrès 2000), l'Algérie offre l'image d'une multitudes de micro-entreprises familiales semi-inforemelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout 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 particulières⁹, 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. Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises. Quelques travaux en sociologie (Gillet 2003, Madoui 2003, Kadri-Kadri-Messaid 2003) mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne décrite par Bourdieu(1958, 1977) et qu'on peut résumer dans les points suivants :

- 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

⁸ ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (chômeurs âgés de mois de 35 ans), créée en 1996. C'est le dispositif de création et d'accompagnement le plus important et le plus populaire du pays. (Création de 73.000 micro-entrepises, soit 29% du total des PME) site web de l'agence : <http://www.ansej.org.dz>.

⁹ L'Algérie a connu pendant « la décennie sanglante » du terrorisme islamiste (1990-2000) 5 présidents (dont un assassiné) et 11 premiers ministres.

« *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation

propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans la contexte socioculturel algérien.

- la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, 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.

Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans les micro et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité (Gillet 2003), particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et d'importation, ainsi que les filiales de multinationales de plus en présentes.

2. L'environnement des affaires

Le cadre institutionnel algérien a connu un changement profond 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. En 2001, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger. Des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. Une Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) a été créée en 2001 pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des avantages aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations...). Si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires, de la fiscalité reste inachevée et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administrative rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques. (Rapatriement des gains pour les étrangers, l'accès au foncier, accès au financement, etc)¹⁰. Le secteur bancaire quant à lui est caractérisé par une petite taille¹¹ et reste largement dominé par le secteur public. Il a jusqu'ici bénéficié du

¹⁰ Il faut au moins six mois pour créer une entreprise en Algérie. L'obtention d'un registre de commerce ou l'acquisition d'un siège social nécessitent au moins deux mois selon une enquête réalisé par un bureau de consulting « Nord-sud Ventures ». (Source ; quotidien El Watan du 22/03/2006)

¹¹ Totalisant 1600 agences sur tout le pays, soit un taux de couverture très faible de 1 agence sur 29.000 habitants.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

soutien de l'Etat ; ses pertes sur les prêts aux entreprises publiques ont représenté 4,3% du PIB annuellement, de 1991 à 2001. De ce fait, l'Etat a procédé à plusieurs reprises à des restructurations financières et des assainissements, en 1991-94, puis en 1995-98 et enfin en 2001. L'historique des banques algériennes les pousse aujourd'hui à une prudence excessive dans la politique de crédit, ce qui prive la majorité des PME d'accès aux ressources financières, et pénalise lourdement leur croissance. Les banques privées quant à elles ont des capitalisations très faibles et restent très méfiantes vis-à-vis des nouvelles entreprises. Avec la promulgation de nouveaux textes de loi sur la privatisation, les banques publiques peuvent aujourd'hui ouvrir leur capital jusqu'à 100% et ainsi accéder à une reprise totale par les investisseurs privés. Le secteur des assurances connaît un regain d'activités depuis la dernière décennie, une dizaine de compagnies privées ont été créées, sans compter les agences qu'elles ont agréées, mais leur activités sont encore en deçà des possibilités du marché, en grande partie à cause d'un environnement institutionnel encore trop instable. Le développement des banques non étatiques et la réforme amorcée du secteur bancaire ont toutefois permis une croissance rapide de la part des crédits au secteur privé, qui ont augmenté de 63% de 1999 à 2002 selon la Banque d'Algérie (Rapport 2003). Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social. Les entreprises privées ont tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités à cause du système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire car il constitue un contrôle à posteriori.

Les entreprises établissent souvent 3 bilans, le vrai en interne, celui destiné à la banque et celui remis aux impôts. Une étude de Hamed (2002) sur le financement de 429 micro entreprises en Algérie, a permis de faire une typologie des entrepreneurs en fonction de la nature des activités (formelles et informelles) selon 3 critères : l'immatriculation de l'activité au registre de commerce, la tenue de comptabilité et l'acquiescement des impôts. L'étude démontre qu'une grande majorité des entrepreneurs exercent une activité mixte qui se décline du formel à l'informel en quatre classes : les formels, les formels non enregistrés, les formels informels et les informels purs.

L'étude démontre que la majorité des dirigeants ont recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande de crédit. Les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel. Les coûts d'ascension et de maintien dans la légalité sont souvent supérieurs aux avantages de l'informalité comme le démontrent des recherches sur les pays en voie de développement (DeSoto 1994, Hernandez1997).

3. La pratique des affaires

L'ouverture économique du pays au début des années 90 s'est faite sous la pression du FMI suite une crise économique majeure (cessation de paiement) doublée d'une crise politique très grave, ou l'Etat risquait de perdre son autorité dans un climat de violence terroriste sans précédent en

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

Algérie. La libéralisation du marché dans un climat de chaos a entraîné une montée inquiétante de deux phénomènes : l'économie informelle et la criminalité économique. Faute d'un contrôle systématique de l'Etat sur les activités économiques et d'une législation appropriée aux nouveaux mécanismes introduits par l'économie de marché, une multiplication des petites activités informelles se concentrant surtout dans le petit commerce et les services sont apparues comme mode de survie dans un marché de l'emploi en crise¹².

Parallèlement à cette économie informelle, des comportements illégaux d'agents économiques se sont développés sur le marché. (Fraude fiscale, corruption, le détournement des fonds publics, etc.). L'absence d'un environnement juridique et institutionnel adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle comme le montre des études (Duchêne 1987, Lautier 1994).

La faiblesse l'autorité publique s'est traduite par un décalage des lois par rapport aux réalités économiques, ce qui a provoqué un désordre institutionnel qui a accentué les comportements illégaux des acteurs économiques, surtout privés. L'explosion de la criminalité économique qui se manifeste sous diverses formes dans le champ économique et social est assez difficile à modéliser, car elle revêt un aspect légal avec lequel s'entremêle l'illégal comme le note Bounoua (2003). Des agents économiques qui évoluent dans un cadre juridique officiel mènent des activités économiques entachées d'irrégularités. Des entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce, etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leur activité¹³, souvent avec la complaisance de certains agents de l'Etat.

C'est la une originalité de la pratique des affaires dans les entreprises algériennes. Elles ne sont pas totalement dans l'illégalité, elles ont un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. Les démarches illégales sont couvertes par une apparence de légalité.

Les pratiques illégales ont pris une telle ampleur dans la sphère politico-économique qu'elles ont modifié le comportement des entrepreneurs. Le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privées.

Cette situation particulière de l'entreprise algérienne qui mène une partie de ses activités dans l'illégalité est imposée par un contexte économique, social et institutionnel marqué par le désordre, le laxisme et la corruption. Le respect de la réglementation impliquerait pour les managers la disparition de leur entreprise.

¹² Le processus de libéralisation de l'économie enclenché, les conséquences des mesures préconisées par le FMI dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS) ne sont pas sans dégâts sur le plan social ; des pans entiers de la population basculent dans la précarité du fait des licenciements massifs dans les entreprises nationales (plus de 500.000 pertes d'emplois). Le taux de chômage déjà élevé se cesse de s'accroître pour atteindre près de 30 % de la population active totale en 2000.

¹³ Exemples : Usage fréquent de la sous/surfacturation entre fournisseur et client, salariés non déclarés, faux bilans et fausses déclarations certifiées par comptables, douaniers, notaires. Etc.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

Les comportements informels et illégaux au sein des entreprises privées sont un fait difficile à analyser sur le plan théorique, car la question du sens se pose (Bounoua 2003). Quel sens donner par exemple à la stratégie de croissance interne ou externe d'une entreprise qui s'appuie sur système officiel (ex : une banque publique) pour l'octroi d'un crédit (à travers la corruption d'un agent de la banque) ?

Bounoua (2003) propose un cadre d'analyse de la situation économique par l'introduction du concept d'*illégalisation* de l'économie qui désigne « un ensemble d'activités économiques qui apparaissent tout à fait légales du point de vue du droit mais qui trempent de plusieurs manières dans l'illégalité ».

C'est un processus par lequel des agents économiques dont les activités sont parfaitement légales sur le plan juridique, sont amenés en raison de l'ambiguïté de la loi et de sa faible application à adopter des comportements illégaux, contournant ainsi par divers procédés plus ou moins légaux les lois et réglementations en vigueur, en vue de s'assurer un maximum de profit.

Les réformes entamées dans un climat d'urgence économique, d'instabilité politique et de crise sécuritaire ont donné naissance à un tel désordre institutionnel que différents acteurs économiques se retrouvaient à évoluer dans un environnement sans règles du jeu et sans arbitre. L'informalisation de l'économie a permis à de nombreux entrepreneurs introduits dans les sphères politico-économiques de l'Etat et profiter du désordre pour verser dans la spéculation économique pure au détriment de création de richesse¹⁴.

4. Les PME face à la mondialisation

Les PME algériennes sont de création relativement récente, et n'ont pas donné lieu à beaucoup d'études et de recherches en sciences de gestion. Il n'est de ce fait pas aisé de se faire une idée précise sur la réalité du secteur privé. «Quelle typologie pour les PME ?..Quels sont les profils des entrepreneurs des PME-PMI en Algérie ? Que dire de leur esprit d'entreprise ? Quels sont les processus de création d'entreprise ? Comment évoluent les entrepreneurs et les entreprises dans l'environnement algérien ?» Autant de questions qui interpellent les chercheurs et qui méritent des études et des recherches pour éclairer la réalité de phénomène entrepreneurial algérien.

À la lumière de quelques recherches (Gillet 2003, Hamed 2003, Melbouci2004) nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste et qu'on peut résumer dans les points suivants:

- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque la.
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.

¹⁴ À titre d'exemple, suite à la libéralisation du commerce extérieur, il y a eu une floraison d'entreprises rentières d'import-export, dites d'«import-import ». Ces entreprises rentières véhiculaient une image très négative de corruption.

« *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation

- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée¹⁵.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés.
- les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à être compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché des plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'année, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne¹⁶ et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce¹⁷.

Le nouveau contexte économique ébranle les assises traditionnelles de la performance. L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité.

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

¹⁵ Même si nous notons sur ce point une évolution très positive ces dernières années où les associations d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires sont de plus en plus nombreuses et actives. La plus célèbre organisation est sans doute le « Forum des chefs d'entreprises », qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises parmi les plus grandes du pays, et qui réussit à être la voix du patronat algérien aussi bien au niveau national qu'international (Rencontres fréquentes avec le MEDEF ces derniers mois par exemple). Site web : <http://www.fce-dz.org>

¹⁶ Accord de libre échange entre l'Algérie et l'UE, mis en oeuvre depuis le 1er septembre 2005, et dont les effets commencent à se faire sentir (baisse des recettes douanières, baisses des prix de quelques produits, invasion de produits étrangers, etc.).

¹⁷ L'Algérie est aux négociations finales pour son adhésion avant la fin de l'année 2006.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

qui les menaces sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production.

Le concept de d'internationalisation signifie pour une entreprise l'extension de son marché à l'échelle mondiale. L'internationalisation se définit alors à partir du cadre des frontières nationales. C'est la vente de produits et services en dehors du terrain national qui donne une dimension internationale à une entreprise. Le premier stade de l'internationalisation concerne le marché de l'entreprise qui devient mondial par l'exportation de ses produits.

Une extension de l'internationalisation à l'espace de travail et de fonctionnement de l'entreprise, à travers la dispersion géographique de l'appareil productif et des activités de l'entreprise fait passer l'entreprise au stade ultime de l'internationalisation : la globalisation. L'internationalisation conjointe de l'espace de marché et de l'espace de travail définit l'entreprise comme étant une entreprise « mondialisée » ou « globale » (Joffre et Koenig 1985, Porter 1986).

Une entreprise « mondialisée » peut alors adopter différentes stratégies internationales et différents scénarios sont possibles selon la répartition géographique de ses activités comme le montre Tarrondeau (1993). Cela donne lieu à différentes formes et peut englober des aspects internationaux très différents (investissements directs, alliances stratégiques, délocalisations..).

Pour l'entreprise le phénomène de la mondialisation est dû à l'évolution des grandes firmes qui sont passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées puis diversifiées pour muter aujourd'hui en entreprises mondiales. Si les grandes entreprises dominent les marchés mondiaux, c'est pour elles une stratégie nécessaire en raison des capacités limitées des marchés nationaux à soutenir leur croissance et un rythme d'investissement élevé (Bekkar 2002).

Les recherches sur l'internationalisation montrent que le phénomène n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises ; les PME participent aussi à la dynamique entrepreneuriale mondiale et à l'essor du commerce extérieur (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. C'est l'agrégation et l'exploitation de ces petits marchés spécifiques qui permet aux PME d'avoir une croissance importante et de devenir mondiales, ou baby-multinationale au sens de Joffre (1994).

Les PME locales des pays cibles de l'internationalisation se retrouvent dès lors en concurrence avec les multinationales et les PME mondialisés. 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, même si elle est sur son propre terrain. Les auteurs envisagent alors trois possibilités pour les entreprises qui doivent obligatoirement composer avec la présence d'une entreprise mondialisée ; être fournisseur, distributeur ou concurrent.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

Dans un contexte d'ouverture et de mondialisation, quelle est la place de la petite et moyenne entreprise algérienne ? Et quelle stratégie adopter pour se développer compte tenu d'une concurrence mondiale?

A l'image des tous les pays émergents l'Algérie connaît des transformations institutionnelles importantes depuis une dizaine d'année, sur fond de crise sécuritaire qui a largement pénalisé l'essor des PME algériennes. Mais si le cadre institutionnel instable, voir chaotique a retardé l'essor des entreprises, il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrées principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l'Etat.

Depuis 2000, le pays profite d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, et l'Etat en profite pour réaliser une politique de grands travaux à travers un plan de relance économique et de soutien à la croissance, ainsi que divers programmes promotion de la PME/PMI¹⁸.

La politique de promotion de la PME qui se fixe comme objectifs la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Mais cette stratégie globale ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable, comme le recommande le Conseil National Economique et Social (CNES) sur :

- l'étude approfondie du secteur de la PME afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assurances et l'accompagnement ;
- l'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs internationaux et de mieux orienter la création de PME.
- l'identification des missions de l'ensemble des acteurs à impliquer dans la promotion de la PME ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux.

Ce n'est qu'à travers les résultats d'un audit clair et approfondi sur la situation des PME/PMI qu'une réflexion précise sur les stratégies entrepreneuriales est possible. Mais nous pouvons toutefois à la lumière de recherches sur les stratégies de PME face à la mondialisation (Fernandez et Noël 1994, Bourcieu 2005) et grâce aux modèles d'analyse stratégique (Boston Consulting Group, A.Little, Mc Kinzy) comme le suggère Bekkar (2002) retrouver les scénarios possibles

¹⁸ - Programme de mise a niveau des PME/PME MEDA(2003-2006) prolongé jusqu'au 2007.

- Programme MEDA II prévu en 2008.

- Programme de 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.

- Création de diverses institutions d'accompagnement et de fonds spéciaux (d'appuis à l'investissement, de Promotion de la compétitivité industrielle, de partenariat, de garantie de crédit aux PME...).

La diversité des programmes et des dispositifs ne permet cependant pas de se faire une idée claire des actions concrètes car les bilans précis tardent à être publiés. Cette même diversité des programmes au sein de différents ministères (Commerce, Industrie, PME/PMI et Artisanat..) donne une impression de redondance et de chevauchement des programmes et actions.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

selon les 3 options envisageables pour les entreprises algériennes : le maintien, la croissance ou le retrait.

Ces trois options génériques¹⁹ adaptées aux petites et moyennes entreprises offrent neuf options²⁰. En raison des particularités des PME algériennes certaines options ne sont pas envisageables (entreprises de création trop récente, familiales et peu enclines à l'ouverture, connaissant des difficultés d'accès aux ressources). Les fusions et acquisitions sont alors difficilement envisageables sauf pour les PME les plus performantes et aux ressources inexploitées très importantes. Dans une logique de développement et de croissance, nous n'envisageons pas maintien et le retrait comme des solutions optimales pour un secteur aussi juvénile.

Parmi les solutions envisageables (hormis le maintien et le retrait), Fernandez et Noël (1994) recommandent dans tous les cas une « alliance stratégique » avec le concurrent, quel que soit la position de la PME locale vis-à-vis de l'entreprise mondiale : être fournisseur ou distributeur²¹.

Il apparaît que dans une logique de développement et de croissance, l'alliance stratégique avec les entreprises internationales est une condition de survie pour les PME algériennes face à la mondialisation.

Dans une étude sur les stratégies d'internationalisation des PMI dans les pays en transition Bourcieu (2001) démontre que la problématique de la stratégie du point de vue des firmes internationalisées ne relève pas uniquement du positionnement par rapport à la concurrence, car les besoins et les attentes dans des pays en reconstruction dépassent la simple compétitivité des produits et services. Dans un environnement où les facteurs institutionnels prennent le pas sur les aspects concurrentiels (Donckels et Lambrecht 1995, Khanna et Palepu 1997), les entreprises doivent dépasser la stratégie classique de spécialisation pour proposer des offres plus larges dans les filières où elles évoluent en raison des besoins importants en amont et en aval dans l'activité.

¹⁹ Les stratégies génériques sont développées avec plus de détail par Paturel (1997), elles recouvrent l'expansion horizontale (domination par les coûts, différenciation, focalisation), l'intégration verticale, la diversification, la stratégie de filière et le désengagement.

²⁰ Options possibles selon Fernandez et Noël (1994)
Maintien

1. de la taille et de l'activité de l'entreprise.
- Croissance
2. Augmentation des PDM sur les marchés où l'entreprise est déjà présente.
3. Développement de nouveaux marchés.
4. Expansion des activités.
5. Croissance par fusion.
6. Croissance par acquisitions reliées
7. Diversification non reliée.
- Désengagement
8. Retrait avec démarrage d'une autre activité.
9. Retrait définitif

²¹ La troisième position envisagée est celle de l'affrontement de la multinationale ou de la PME mondiale. Cela conduirait inévitablement à la disparition de l'entreprise selon les auteurs, ce n'est donc pas une option envisageable dans une logique de développement et croissance.

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

L'extension des activités et le recours au partenaire local est alors une solution pour réduire les coûts d'investissement et s'assurer une bonne intégration et pérennité de l'internationalisation. Le partenaire permet d'assurer une main d'oeuvre bon marché d'une part, mais aussi d'avoir accès à l'information pertinente grâce à une meilleure connaissance des réseaux institutionnels locaux (Bourcieu 2001), notamment informels.

Du point de vue de l'entreprise locale, le partenaire étranger offre une réponse adéquate aux problèmes et au danger de la mondialisation. L'alliance permet aux entreprises de défendre leurs positions stratégiques contre des forces auxquelles elles ne peuvent pas résister, tout en ayant accès à des ressources auxquelles elles n'avaient pas accès (notamment financières et technologiques).

Il apparaît que l'avènement de produits et de concurrents étrangers sur le marché national va contraindre les dirigeants locaux à collaborer et à nouer des alliances stratégiques pour survivre. En terme de pratiques entrepreneuriales, la collaboration et le partenariat constituent une rupture avec les modèles de gestion produits par la triple décennie d'économie planifiée. La forme de la collaboration et de l'action commune peut prendre des formes diverses (accords et contrats entre entreprises, partenariat et coentreprises, filiales..), selon les types d'alliances stratégiques. Si l'orientation stratégique principale des PME internationalisées est la spécialisation et si la modalité principale d'engagement est l'exportation, les marges et les solutions deviennent très limitées pour entreprises locales. Une réflexion sur les antécédents et les déterminants des alliances stratégiques à l'international, du point de vue des entreprises locales, est certainement une piste de réflexion féconde pour déterminer les conditions et les mesures à prendre pour développer un partenariat intéressant et réussi.

Conclusion

La mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME lors de la dernière décennie. En l'absence totale d'un système d'information fiable et précis consacré à la PME, il n'est pas encore possible d'en faire la typologie pour approfondir au delà d'une certaine mesure la réflexion et la recherche. L'extrême hétérogénéité connue des PME nécessiterait une analyse multicritères sur un terrain qui n'est pas encore exploré. La structure du parc des PME composé en grande partie par des TPE au management traditionnel et à l'activité partiellement informelle et de quelques moyennes et grandes entreprises modernes et parfois innovantes place l'entrepreneur algérien à mi-chemin entre l'entrepreneur informel africain et l'entrepreneur des anciens pays à économie planifiées. Paradoxalement, c'est les entreprises « les plus en règle » qui peuvent se retrouver menacées par la concurrence internationale.

Ces nouvelles entreprises ont d'emblée un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial. Si les difficultés qui caractérisent l'environnement national ont pénalisé leur essor, elles ont en même temps freiné provisoirement la vague de la mondialisation. Mais face à l'inexorable intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale, il est urgent d'identifier et de mettre en place les mesures qui permettront d'améliorer

*« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation*

la compétitivité des PME pour se défendre dans leur marché. Il apparaît que pour les quelques entreprises de petites et moyennes tailles, il n'existe pas d'autres alternatives que celles des alliances stratégiques, sous leurs différentes formes. 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 de d'assurer leur survie tout en favorisant leur croissance.

Bibliographie

- Banque d'Algérie : « Rapport 2003 sur la situation économique et financière. »
- BEKKAR (2002), B, « De l'internationalisation des activités industrielles aux stratégies de globalisation : quelles places aux PME », Annales de la faculté de sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université d'Oran Es-Senai, n°1 Juin.
- BOUNOUA, C (2003) « processus d'informalisation de l'économie algérienne et économie de marché : éléments d'une problématique » Publication de l'Universités de Tlemcen-Algérie.
- BOURDIEU, P. (1977) « Algérie 60. Structures économiques et structures temporelles », Paris, Minuit
- BOURCIEU, S (2001) « PMI exportatrices et transformation de la stratégie dans les pays en transition », Revue Internationale PME, vol.14 n° 1.
- BOUYACOUB, A (2003) « Les PME en Algérie : quelles réalités ? » - Document de Travail-Griot-Cnam- 16- 2003. source : <http://www.lise.cnrs.fr/Docgriot16.pdf>
- CNES : Conseil National Economique et Social « Pour une politique de développement de la PME en Algérie » Rapport 2003.
- CNES : Conseil National Economique et Social « Rapport sur l'économie informelle » Mars 2004
- DE SOTO, H. (1994) « l'économie informelle avenir du tiers monde ? », Revenue alternatives économiques, Paris, n° 122.
- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1995), "La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et PVD", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°1.
- DUCHENE.G.,(1987) L'économie de l'URSS, La découverte, Paris et Sociétés, Sciences de Gestion, no 7-8, p. 93-118.
- FERNANDEZ, G ET NOËL, A (1994) « PME, mondialisation et stratégies », Revue Internationale PME, vol6, n° 3-4.
- FMI, « Algeria : selected issues and statistical appendix »,Country report n°03/69,Washigton,mars 2003.
- GILLET, A (2003) « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste » - Document de Travail 16- Griot- Cnam.
- HAMED, Y « Le financement de la micro-entreprise au Maghreb : cas de 429 micro entrepreneurs algériens » - Cahier du GRATIS n°22 - Université Paris XII .
- HERNANDEZ, E-M , « l'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique », Revue Internationale PME, vol. 10.
- JOFFRE, P et KOENIG, G (1985) "Stratégie d'entreprise. Antimanuel. Paris Economica.
- JULIEN, P-A, (1997) (sous la direction) « les PME : bilan et perspectives » ; édition economica
- KADRI-MESSAID, H.A (2003) « les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME-PMI » dans « De la gouvernance des Pme-Pmi : regards croisés France-Algérie » Abdou A., Bouyacoub A., Lallement M ., Madoui M.,(eds.) l'Hammattan, 2006.

« *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* »
PME en Algérie : de la création à la mondialisation

- KHANNA, T. et K. PALEPU (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets?", *Harvard Business Review*, juillet-août,
- LAUTIER.B , « L'économie informelle dans les pays du tiers monde », la découverte 1994.
- MARCHESNAY, M (1993) « les bases de la compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation » *Revue Française de gestion* n° 93.
- MELBOUCI, L. , « l'essor des PME algériennes par la théorie des ressources », 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME –CIFEPME, 2004.
- Ministère de la PME et de l'artisanat « bulletin d'information économique » Bulletin numéro 7, 2005.
- PATUREL, R. (1997). "Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises", *Economies*
- PORTER, M (sous la direction) « compétition in global industries ». Harvard Business School.
- SAPORTA , B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", p. 3105-3128 in JOFFRE,
- P. et Y. SIMON (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Paris, Economica
- TARRONDEAU, J.C (1993) « les facteurs d'internationalisation des activités industrielles », *Economie et sociétés*, vol n° 10.
- TORRES,M,O « pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME/application au cas de la globalisation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier 1997.