

## ***De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?***

Melbouci Leïla  
Université Mouloud Mammeri  
Tizi ouzou

leimelbou@yahoo.fr

### **Résumé**

*L'objectif de consolidation de l'indépendance de l'Algérie conduisit naturellement le nouvel Etat à intervenir directement dans les secteurs productifs et commerciaux en se substituant aux entrepreneurs considérés comme affairistes et suspects par l'opinion publique. Jusqu'à 1988, l'entrepreneur algérien était marginalisé, discrédité et discriminé. Néanmoins, la crise économique et l'augmentation du chômage due aux déficits et aux restructurations des entreprises d'Etat, ont poussé l'Algérie à se lancer dans de grandes réformes afin de mettre en place les mécanismes d'une économie de marché. Depuis 1995, la nouvelle politique s'intéresse de plus en plus à l'entrepreneur pour en faire la pierre angulaire du développement économique. Cependant, ce changement de vision est intervenu dans une économie mondialisée où de nouvelles donnes s'imposent : l'internalisation des PME des pays développés vient augmenter l'incertitude de l'environnement local de l'entrepreneur algérien.*

*Dans cette optique, plusieurs questionnements ont été soulevés : comment l'entrepreneur algérien a vécu ce changement ? A-t-il stocké du capital social durant l'économie administrée ? Comment réagit-il dans cette période de grands changements ?*

*Les réponses apportées dans cette contribution sont de nature exploratoire. En effet, une enquête est en cours de réalisation dans les quatre grandes provinces algériennes. Ces dernières (Alger, Tizi-Ouzou, Oran et Bejaïa) occupent, selon l'Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement en 2004, les quatre premières places par rapport au taux de création d'entreprises. Cette contribution rapporte les résultats partiels de l'enquête, car elle concerne une partie de la recherche portant sur la filière de la branche traditionnelle (poterie) de la province de Tizi-Ouzou.*

## **Introduction**

L'entrepreneur des pays industriels est celui qui a subi des transformations dans sa façon de traiter les affaires. En effet, les visions entrepreneuriales, à l'ère de l'internationalisation de plus en plus différenciée, sont devenues innovatrices et génératrices de croissance et de valeur. Par ailleurs, la dynamique de l'environnement caractérisée par une crise de capitalisme managérial des grandes entreprises et l'échec des économies planifiées a provoqué la multiplication du nombre des petites entreprises dans tous les secteurs de l'économie.

L'entrepreneur refait surface sous un nouveau comportement. A vrai dire Schumpeter voyait déjà dans cet entrepreneur le véritable moteur du capitalisme. Mais qu'advient-il de l'entrepreneur des pays en développement et en transition (Algérie) ? L'entrepreneur algérien n'a pas vécu les mêmes évolutions, raisonne-t-il de la même manière que son « homologue » des pays industriels capitalistes ? Cette question mérite d'être posée car les deux entrepreneurs agissent et agiront dorénavant sur un seul marché devenu mondial. Sauf que le premier est habitué aux manœuvres stratégiques dans un environnement concurrentiel et le deuxième a géré ses affaires au sein d'une organisation de type socialiste et une structure de marché monopole jusqu'à 1990. Une date où l'Algérie, avec le recul du protectionnisme, entre en concurrence avec l'ouverture de son marché national. Elle fournit un effort pour offrir des lieux et des structures d'accueil les plus favorables. Les entrepreneurs algériens (patron des PME privées) sont soucieux et ne veulent pas se laisser distancer par la concurrence étrangère chez eux. Le pourraient-ils ? et comment tirent-ils profit de cette nouvelle situation ? Possèdent-ils un capital social permettant la mise en œuvre des actions stratégiques internationales ? L'objectif de ce papier est d'identifier les manœuvres stratégiques de l'entrepreneur algérien à travers l'étude de son comportement. Pour ce faire, nous allons passer en revue l'évolution du comportement des entrepreneurs des pays industrialisés tout en abordant, brièvement, l'internationalisation des PME. Ce point nous aidera, dans un deuxième temps, à étudier et à commenter par comparaison l'entrepreneur algérien et ses manœuvres stratégiques au sein d'un marché national ouvert. Finalement, nous ferons état d'une partie des résultats d'une recherche à caractère exploratoire que nous avons mené dans la province de Tizi-ouzou<sup>1</sup> sur les orientations stratégiques de l'entrepreneur-artisan en poterie.

## **1. L'évolution de l'entrepreneur : du local vers l'international**

Au cours des dernières décennies, une restructuration permanente a caractérisé le développement économique dans presque tous les secteurs d'activité. Cette situation a provoqué une création de plus en plus importante des petites entreprises notamment dans les pays en développement et en transition et une internationalisation très engagée des entrepreneurs des pays industrialisés.

Au sein de ces mutations, les deux types d'entrepreneurs agissent sur un marché plus vaste et incertain où l'internationalisation est devenue un moyen important d'acquérir du savoir-faire et d'obtenir de nouvelles technologies en tant qu'élément de renforcement de la compétitivité des PME. Les entrepreneurs, autrefois confinés dans des organisations de type familiales,

---

<sup>1</sup> La quinzième province de l'Algérie située au Nord à 100 kilomètres de la capitale. Elle est connue par sa production d'huile d'olive et de ses poteries.

optent aujourd'hui pour des structures organiques en réseaux axées sur le développement des compétences.

La rationalité dynamique de cet entrepreneur ne peut être appréciée sans une étude rétrospective mettant en avant les réponses des patrons des PME aux turbulences de l'environnement. La perception du temps s'est révélée fondamentale pour comprendre les réactions innovantes de l'entrepreneur. Celui-ci a été décrit différemment selon les mutations. Son comportement a évolué à cause de ce qui est qualifié de complexification de l'activité économique. Dans ce sens, il est utile de donner un aperçu chronologique, d'abord, sur l'entrepreneur des pays industrialisés et ensuite sur l'entrepreneur algérien.

### **1.1. L'évolution de l'entrepreneur des pays industrialisés**

Des préclassiques vers les néoschumpeteriens et en passant par les classiques, la perception de l'entrepreneur a beaucoup évolué. Pour DEFOE (1576-1621), les entrepreneurs constituent une catégorie d'individus dont l'économie ne peut se passer. Les entrepreneurs sont des faiseurs de projets que la société rejette. CANTILLION (1677-1735) peut être considéré comme le premier à avoir élaboré une théorie de l'entrepreneur. Les classiques l'ont, par la suite, développée. TURGOT (1727-1781) parle de l'entrepreneur qui met en valeur le capital qu'il possède. Il recourt au travail d'autrui pour parvenir à cette fin.

A partir de 1803, J. B. SAY présente l'entrepreneur comme celui qui casse la routine. Il le considère comme une personne qui déplace les ressources économiques d'un niveau de productivité et de rendement vers un niveau supérieur (P. DRUCKER 1985). En 1876, F. WALKER distingue entre bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est dû à leurs compétences de gestionnaire. En 1934, J. SCHUMPETER présente l'entrepreneur comme un innovateur qui met en œuvre une technologie inédite. Il le considère comme l'élément clé du développement économique. P. DRUCKER, en 1964, présente l'entrepreneur comme celui qui maximise les opportunités. En 1975, pour A. SHAPERO, l'entrepreneur prend une initiative organise des mécanismes socio-économiques et accepte le risque de l'échec. En 1985, R. HISRICH, décrit l'entrepreneur comme un processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaire.

Ce survol théorique montre que les entrepreneurs des pays industrialisés n'ont jamais été contraints dans leurs actions d'entreprendre. En effet, les Etats des pays développés (Etats-Unis, France, Japon et Allemagne) ont tous créé les conditions sociopolitiques propices au développement de l'esprit d'entreprise. Leur industrialisation et l'enrichissement de leurs puissants hommes d'affaires sont intimement liés aux options économiques et militaires des gouvernements (S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS 1999). Le comportement de l'entrepreneur n'a pas cessé de se transformer avec le temps. Les années 80 étaient caractérisées par une crise prolongée et un chômage élevé. Cette situation a donné naissance à trois types d'entrepreneur : le traditionnel, le moderne ou le futuriste. Cette typologie est due aux événements des années 1980-90. Durant cette période, la grande entreprise a subi un échec. La réaction des managers est rigide face à un environnement turbulent et de plus en plus exigeant. Le secteur public emploie moins de gens. GILDER et DRUCKER considèrent l'entrepreneur comme le sauveur du capitalisme. Dans cette « atmosphère » de crise il y a eu une résurgence d'un nouveau modèle de l'entrepreneuriat.

## *De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

Les années 2000 marquent l'avènement du modèle de l'entrepreneur individuel autonome et responsable s'étendant à toutes les situations y compris le salariat (R. ROCKEFORT 1997) . De l'avis de la plupart des chercheurs en gestion, l'environnement est radicalement différent de celui qui l'a précédé et les entreprises doivent par conséquent modifier radicalement leur pratique de gestion (SERIEYX 1993) et opter pour des méthodes qui vont avec la tendance de ces dernières années. En effet, l'internationalisation est devenue une activité beaucoup plus diversifiée et d'une importance cruciale pour la compétitivité. Elle a transformé le comportement de l'entrepreneur-patron dirigeant des PME. C'est le point que nous développerons ci-dessous.

### **1.1.1. L'entrepreneur une évolution vers une internationalisation différenciée**

Les patrons des PME, pour rester compétitifs, n'ont pas hésité à s'internationaliser. La stratégie d'internationalisation comprend l'ensemble des actions coordonnées des méthodes de pénétration des marchés étrangers et des méthodes d'exploitation des ressources diverses au niveau international.

BAIRD, LYLES et ORRES (1994) soulignent que le développement et la performance d'une petite entreprise sont liées à leurs options stratégiques, H. SERIEYX (1993) indiquait que dans la branle-bas de la nouvelle compétition mondiale, l'ouverture sur des marchés est une condition sine qua non de survie. Les premières pensées expliquaient le comportement de l'entrepreneur vis-à-vis de la conquête des marchés étrangers par une démarche graduelle ou par étapes. La théorie des étapes d'internationalisation est d'après DALLI (1994) la théorie de référence la plus importante, selon laquelle, l'entreprise se développe sur des marchés étrangers en adoptant un processus évolutif et incrémental. L'entreprise passe d'une étape à une autre au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience à l'étranger. Elle s'engage de façon progressive sur les marchés internationaux.

WILCH et LUOSTARINEN (1988) pensent que le processus d'internationalisation n'est pas nécessairement séquentiel, mais qu'il est souvent irrégulier. Les étapes ou stratégies adoptées seraient affectées par l'émergence discontinue et incontrôlée d'opportunités ou de menaces pour l'entreprise. BAIRD, LYLES et ORRES (1994), en étudiant le comportement de 160 PME de l'Indiana aux Etats-Unis, sont arrivés à la conclusion qu'une stratégie d'internationalisation pour ce type d'entreprise consisterait en une combinaison d'exportation, d'alliances et d'investissements directs à l'étranger. Il s'agit ici d'une utilisation de plusieurs stratégies de façon simultanée. Le partenariat étranger, les investissements étrangers et la création des réseaux transfrontaliers représentent des moyens viables de renforcer les stratégies économiques internationales des PME que l'entreprise n'hésite pas à mettre en œuvre.

Bien que les résultats de l'enquête entreprise en 2003 par l'ENSR montre que l'importation et l'exportation représentent les formes les plus courantes d'internationalisation, d'autres indiquent que les approches de coopération, les alliances et les réseaux impliquant les PME vont aller en s'intensifiant à l'avenir. Les PME doivent être attentives aux différences mondiales des conditions de production, à la capacité d'innovation et de développement à l'intégration de nouvelles technologies, à la connaissance du marché, à l'accès au capital. La pression concurrentielle motive les entrepreneurs à chercher des partenaires internationaux et elle les contraint à améliorer leur compétitivité. Les mutations de ces dernières décennies ont même donné naissance à des entreprises nées globales ; c'est à dire que dès leur création elles

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

s'engagent dans les formules les plus avancées du processus d'internationalisation. Toutefois, les entrepreneurs des pays industrialisés n'ont pu réaliser leurs manœuvres stratégiques sans l'appui et le soutien des gouvernements.

### **1.1.2. Action gouvernementale et réaction entrepreneuriale**

Les réactions des entrepreneurs vont dans le sens de l'intensification de la concurrence mondiale. Force est de reconnaître que l'accès à l'information sur toutes les différences mondiales des conditions de production, sur la capacité d'innovation et de développement, sur l'intégration des nouvelles technologies, sur le marché et l'accès au capital sur les réglementations ne serait possible sans l'action gouvernementale.

Le défi que doivent relever les gouvernements consiste à créer un environnement qui facilite et appuie le développement des PME (OCDE 1999) et qui permette à celles-ci d'explicitier les avantages que peut apporter l'internationalisation croissante et/ou de faire face aux coûts supplémentaires ou aux menaces qu'elle comporte, en évitant d'adopter une attitude protectrice. La réaction des entrepreneurs qui adoptent des formes plus différenciée dans leur processus d'internationalisation s'explique aussi par l'émergence des nouveaux pays en transition.

Les alliances stratégiques avec des PME et/ou des grandes entreprises constituent une autre forme de relations entre firmes, qui apparaissent comme une bonne solution pour les entreprises désireuses de poursuivre leur expansion dans des environnements incertains ou instables (CONTRACTOR et LORANGE 1988). C'est ce qui explique, en partie, que ce type de coopération soit utilisé par des firmes étrangères, cherchant à pénétrer des marchés dans les pays qui viennent juste d'entamer leur transition vers l'économie de marché, en contre partie d'un accès à des ressources plus larges. Cette nouvelle coopération est l'objet de plusieurs programmes des gouvernements des pays développés. L'objectif principal est d'aider les PME à s'internationaliser de différentes façons. La technique la plus immédiate et la plus courante pour stimuler les partenariats entre PME consiste simplement à rapprocher les partenaires potentiels. Du fait d'une mauvaise information, il arrive souvent que les PME qui pourraient constituer des partenariats intéressants n'aient pas connaissance des activités et possibilités les uns et des autres. Le programme SPX de l'UNIDO, déjà ancien, est un exemple d'outil de soutien aux PME des pays en développement qui souhaitent internationaliser leurs activités et trouver des partenaires à l'étranger en particulier dans le cadre de relation de sous-traitance. En outre, l'union Européenne a mis en place un programme en faveur d'un marché mondial pour les PME « global market for SMES » qui vise à aider les PME à améliorer leur compétitivité et à se servir du commerce électronique à l'échelle mondiale. L'un des principaux objectifs du projet est de renforcer la collaboration internationale concernant le commerce électronique au service des PME entre les économies en transition, les pays en développement et les pays industrialisés.

Maintenant que nous avons passé en revue certains travaux sur l'entrepreneur et le phénomène d'internationalisation, nous nous intéressons à présent au comportement de l'entrepreneur algérien. Nous tenons à signaler que pour décrire ce comportement, nous avons fait recours à plusieurs base de donnée (CNAS : Caisse National des Assurances Sociales, CAM : Chambre de l'Artisanat et de Métiers, MPME : Ministère de la PMI et de l'Artisanat) et à nos enquêtes antérieures (2000, 2002, 2003).

## *De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

Nous avons voulu analyser les différentes études réalisées en Algérie et cela pour mettre en avant le comportement de l'entrepreneur avant et après l'ouverture économique. Cette analyse a été d'abord globale, c'est à dire que nous reprenons les différentes données collectées et nous les étudions au niveau national ; ensuite et pour vérifier nos résultats, nous avons lancé notre projet de recherche (2004-2008) qui a pour objectif d'approfondir l'analyse. Cette manière de faire, nous a guidé (pour le besoin de la présente contribution) à présenter notre recherche à deux niveaux : d'abord au niveau national et confinant toutes branches confondues et ensuite, au niveau provincial (Tizi-Ouzou) concernant une branche traditionnelle (poterie)<sup>2</sup>.

### **1.2. L'ouverture du marché national et manœuvres stratégiques des entrepreneurs**

A la fin des années 1980, l'Algérie s'est lancée dans de grandes réformes afin de mettre en place les mécanismes d'une économie de marché. De profondes modifications en sont issues, notamment l'instauration de la liberté des prix, l'abolition du monopole du commerce extérieur et l'ouverture du capital de certaines entreprises d'Etat à des actionnaires privés. Les changements ne cessent de transformer les anciennes normes économiques et, par voie de conséquence, le comportement de l'entrepreneur algérien.

Dans la perspective de la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'OMC, l'Algérie a initié un réaménagement de son tarif douanier en faveur des entrepreneurs nationaux et étrangers. Parmi les mesures décidées par l'Etat algérien, nous pouvons citer : la suppression de la valeur administrée ; l'abandon de la Taxe Spécifique Additionnelle (TSA) instituée en 1991 pour décourager les importations jugées non nécessaires et préserver les devises rares à l'époque. En septembre 2005, l'accord d'association entre en vigueur et les tarifs commencent à baisser jusqu'à la franchise totale. L'entrepreneur algérien se trouve face à deux champs d'action : le national dans lequel il considèrerait occuper une place prédominante et l'international en raison des accords que l'Etat envisage de conclure (création de la zone de libre échange en 2012 et l'adhésion à l'OMC) et qui, par voie de conséquence influenceront directement sur l'avenir de l'entrepreneuriat en Algérie. Pour étudier les réactions des entrepreneurs algériens en fonction de l'évolution des événements environnementaux, nous avons retenu deux périodes (1962-1990 ; 1990-2005) et deux critères : le capital social (S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS 1996 et 1999) et l'approche selon l'action de l'entrepreneur (JULIEN et MARCHESNAY 1992).

#### **1.2.1. La conscience stratégique de l'entrepreneur algérien au sein d'une économie administrée 1962-1990**

Durant les années de l'économie administrée, l'entrepreneur (patron des entreprises employant de 1 à 9 salariés et 10 à 250) a pu survivre sous une structure de marché monopole dominé par les grandes entreprises d'Etat. La survie de son entreprise était assurée par des manœuvres stratégiques déterminées principalement par les valeurs de l'entrepreneur, l'orientation des objectifs particuliers et les compétences distinctives. En somme, l'entrepreneur a, au sein d'un environnement non concurrentiel, possédé une conscience stratégique. Certains travaux, portant sur la vision stratégique, ont mis l'accent sur l'utilité de

---

<sup>2</sup> Les autres parties de la recherche concerneront d'autres provinces (Alger, Oran, Béjaïa....) et d'autres branches (agroalimentaire, pharmacie, électroménager et distribution) est en cours de réalisation.

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

la conscience stratégique des propriétaires- dirigeants des PME en dépit de l'absence parfois manifeste d'un plan stratégique écrit (NKONGOLO et AL 1994). Dans ce même ordre d'idées, quelques auteurs ont même suggéré que dans le contexte de PME, on s'attache d'avantage au processus mental de la prise de décision de l'entrepreneur plutôt qu'aux procédures de planification stratégique (JULIEN et MARCHESNAY 1992). C'est d'ailleurs ce qui nous mène à traiter les actions stratégiques de l'entrepreneur au sein de cette période.

La stratégie utilisée par l'entrepreneur algérien dans cette phase, était axée sur l'accumulation du capital social. Avant d'aller plus loin dans l'analyse, nous reprenons la définition du capital social (S. BOUTILLIER et D. UZUNIDIS 1999). Il se décompose en un capital- Financiers ; un capital- connaissances et un capital- relations.

Le capital social de l'entrepreneur algérien est constitué de ces trois types. Il les hiérarchise selon leur importance dans son activité. En effet, l'entrepreneur axe sa stratégie d'abord sur l'accumulation du capital- relations, ensuite sur le capital- connaissances et enfin sur le capital- financier.

Pour expliquer cette hiérarchisation, rappelons que l'entrepreneur dans l'économie planifiée était mal vu et accusé ,même, d'une appartenance à une classe de « bourgeoisie exploiteuse » par la charte nationale de 1976. Les actions étaient encadrées par des codes d'investissement (1963, 1966, 1982) plutôt contraignants.

Dans cet état des choses, l'accumulation du capital- financiers n'était pas primordiale du moment que l'entrepreneur ne visait pas à agrandir son affaire de peur qu'elle soit nationalisée.

Le poids du crédit à l'investissement privé était très faible pour ne pas dire absent. C'est à cet effet que le capital- financiers est classé, selon son importance, en dernière position. Quant au capital- connaissances, les entrepreneurs n'ont pas cessé d'actualiser leur savoir et savoir-faire. Certains n'ont pas hésité à suivre des formations à l'étranger et dans des écoles de renom international (notre enquête de 2000). Cet investissement en acquisition des connaissances est justifié par l'importance des savoir et des savoir-faire dans l'entrepreneuriat notamment dans un environnement concurrentiel et contraignant. C'est pour cette raison que le capital- connaissances se trouvait en deuxième position après le capital- relations. Les entrepreneurs durant la période de l'économie planifiée n'exploitaient pas au maximum leur connaissance car le contexte ne l'exigeait pas. Le capital- relations est la base de toute stratégie des entrepreneurs algériens. Ces derniers n'ont pas hésité à mettre en œuvre les moyens nécessaires et même d'innover en la matière pour construire un réseau de relations institutionnelles (banques, ministère, hauts fonctionnaires d'Etat, Avocats et procureurs, militaires, polices et gendarmes) ou informelles (amis, familles...) cette constitution est le fruit d'un long et profond travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour produire et reproduire les liaisons durables et utiles propices à procurer des profits.

Le capital- relations a permis à l'entrepreneur de survivre et de se développer à l'ombre du secteur de la grande entreprise d'Etat. Il a permis à former le capital- connaissances et le capital- financier. Certains entrepreneurs, grâce à leur capital- relations ont pu mettre en œuvre les principales stratégies d'internationalisation, à savoir l'exportation et l'importation. L'approvisionnement international, en plein apogée du protectionniste, était diversifié et a conduit à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité de production et même à l'accumulation du capital- connaissances en accédant aux nouvelles technologies (nos

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

enquêtes 2000, 2003, 2004). D'ailleurs les entrepreneurs qui ont réussi au sein de l'ouverture économique sont ceux qui ont exalté dans la mise en œuvre des stratégies permettant l'accumulation du capital- relations.

Nous venons de mettre en avant les stratégies des entrepreneurs algériens au sein d'une économie socialiste, nous continuons dans le même sens mais cette fois-ci en utilisant le raisonnement selon la logique d'action (PIC ou PAC) (JULIEN et MARCHESNAY 1999).

L'environnement des entrepreneurs en économie administrée était stable et structuré. D'un côté il y avait les grandes entreprises monopoles et d'un autre les PME/PMI privées ou publiques qui n'ont en aucun cas le droit de concurrencer les grandes entreprises ou de dépasser un certain seuil de dimension. Dans ce sens, l'entrepreneur a opté pour une logique d'action patrimoniale. JULIEN et MARCHESNAY (1999) définissent le PIC par un comportement d'entreprise qui « cherche avant tout à accumuler du patrimoine (Pérennité) tout en souhaitant préserver (l'Indépendance) patrimoniale et en refusant des associés voire des emprunts extérieurs. Enfin, la (Croissance) de l'affaire n'est acceptée que pour autant qu'elle ne met pas en cause la pérennité de l'indépendance patrimoniale ». Ce comportement a vite été modifié par les changements multidimensionnels de la période 1990-2005.

### **1.2.2. Difficultés environnementales et « l'éguisement » de l'esprit entrepreneurial en Algérie : 1990-2005**

Depuis 1990, la création des PME a connu un mouvement ascendant. En effet, 60% des PME existantes en 2000 ont été créées après 1994, soit après l'adoption d'un nouveau code des investissements (octobre 1993) et après l'entrée en vigueur du programme d'ajustement structurel (mai 1994). Le tiers du parc de PME en 2000 a émergé au cours des trois dernières années (A. BOUYACOUB, 2004).

La promulgation du code des investissements et la création de l'APSI (agence pour la promotion et le soutien à l'investissement) remplacée par l'ANDI en 2001 (agence nationale pour le développement de l'investissement) sont la cause de la création de milliers de petites entreprises. Cette agence, et d'autres, accordent des avantages fiscaux, douaniers et financiers aux projets répondant à certains critères. Ces mesures pionnières ont aiguisé l'esprit de l'entrepreneuriat. Le nombre d'entrepreneur proposant de nouveaux projets ne cesse de croître. Les intentions d'investir sont passées de 700 en 1994 à 12300 à 1999 et plus 30108 en 2000 (Rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME/PMI juillet 2000 ministère de la PME Alger P.8)

L'étude de ce rapport et l'interview réalisé avec l'institution mettent en exergue le changement du comportement de l'entrepreneur d'une logique d'action PIC vers une logique entrepreneuriale CAP. Les années 90-2005 ont connu une mise en place progressive d'un environnement des affaires grâce à la libéralisation du commerce extérieur et l'abolition des monopoles.

L'analyse des interviews réalisées en (2002/2003) nous font dire que l'entrepreneur algérien, dans ce contexte, raisonne selon une logique CAP. Le CAP se manifeste lorsque l'entrepreneur « cherche la logique de valorisation des capitaux, il cherche l'autonomie de la décision pour ne pas se préoccuper des problèmes d'indépendance du capital. En revanche il ne sera pas préoccupé par la pérennité de son affaire, il pourra facilement changer d'activité,

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

sauf réussite exceptionnelle. » (JULIEN et MARCHESNAY (1999, P.56). L'entrepreneur PIC algérien des années 1962-1990 a perçu les changements imposés dans tous les domaines. Il change de stratégie et opte pour une logique CAP. Nous détaillerons ce changement par les étapes suivantes :

**1.2.2.1. Capital social et internationalisation différenciée**

Le climat des affaires reste contraignant : 56% des réponses des contraintes sont les charges de remboursement de l'emprunt (17%) le recouvrement des créances (15%) l'accès au crédit (14%) et les charges d'exploitation importantes (10%).

Le poids du crédit à l'investissement privé reste très faible. Le secteur privé ne bénéficie que d'un pourcentage faible du financement soit l'équivalent de 5.2% du PIB comparativement à 18.1% des pays de l'Est ou encore 40.6% des pays du Sud de la méditerranée (Portrait statistique de l'Algérie, janvier 2001, Bulletin statistique édité par l'institut de la méditerranée).

A partir de cette position, les entrepreneurs portent un regard désabusé sur le contexte dans lequel fonctionne leur entreprise. L'inefficacité touche les infrastructures, le transport et les banques. Les entrepreneurs savent que les dossiers de crédit sont assez complexes. Ils reconnaissent ne recourir au crédit (d'exploitation ou d'investissement) que dans des propositions de 35 à 45% ceci les amène à travailler sur la base de leur fonds propres (autofinancement) ou des prêts ne passant pas par les circuits bancaires. Néanmoins ceux qui ont accumulé le capital-finances et en reproduisant le capital- relations ne sont pas touchés par ces contraintes (PME en agroalimentaire, en textile, en chimie, en métallurgie, en plastique et l'artisanat). Leur capital- relations a permis la formation du capital- financiers qui leur a facilité l'accès au marché étranger avec des formules telles la sous-traitance, les alliances. Les alliances selon INGHAM (1991) « (...) sont des accords explicites établis dans une perspective de longue durée, par lesquelles des entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, technique, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentielles favorables ». Dans ce sens, des alliances ont été réalisées entre entreprises PME privées et grande entreprise d'Etat (branche agroalimentaire, électronique et électroménagère). Ces alliances ont permis aux PME d'acquérir de plus larges parts de marché national et d'accéder à des marchés plus étendus et donc proposer des prix plus faibles. Les alliances avec des PME des pays développés en agroalimentaire (le cas du Danon/ Djurdjura est très avancé) et en pharmacie sont en phase de finalisation (nos enquêtes 2001/2002). Rappelons le, encore une fois, c'est grâce au capital social accumulé et reproduit depuis l'indépendance qu'un certain nombre de PME a pu procéder sans difficultés à l'internationalisation différenciée.

Le capital- relations a simplifié et facilité l'accès aux aides et aux soutiens proposés par des programmes destinés à la PME. Le capital- financiers a financé les projets d'extension et de modernisation. Le capital connaissance a exploité les formules les plus performantes pour s'internationaliser tel que l'Internet.

Par ailleurs, l'ouverture brusque du marché national et l'avantage en terme de gain de temps des PME des pays développés par rapport à celles des pays en transition ont motivé l'entrepreneur à exploiter et à mettre en œuvre une autre action stratégique à savoir « l'entrepreneur-informel ».

### **1.2.2.2. Stratégie de l'entrepreneur informel**

Une bonne partie des entrepreneurs utilise le recours aux mécanismes traditionnels de financement familial. Le recours à l'emprunt bancaire, assujéti à de nombreuses conditions, n'est pas encore tout à fait à la portée des entrepreneurs. Cela nous laisse penser que l'ouverture du marché national n'est pas synonyme de liberté d'action, même si les intentions sont dans ce sens. Les institutions sont jeunes et donc inexpérimentées pour une lourde tâche. Les entrepreneurs algériens, conscients de cette situation optent obligatoirement, pour l'informel pour certaines de leurs activités.

Le poids de l'informel dans le fonctionnement de l'économie est important dans toutes les branches d'activités. Le passage de l'économie administrée à l'économie de marché a favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques relevant de l'informel (économie informelle, acte du colloque international organisé à Tlemcen 2001)

L'entrepreneur algérien pratique la stratégie de l'informel ; Cette stratégie est mise en œuvre par les actions suivantes:

- sous déclaration qui concerne les ressources utilisées comme la main d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes mais également de la production vendue ;
- la pratique des ventes et des achats sans facture de produits, services et capitaux ;
- la fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité et de la non déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.

Les entrepreneurs interrogés reconnaissent tous la nécessité du recours aux pratiques informelles, pour assurer le fonctionnement de leur entreprise pour certains, et la réalisation des projets d'extension pour d'autres. L'informel est considéré comme une modalité de maximisation de profit laquelle permet la croissance et le développement des PME en dehors du marché domestique.

## **2. Etude exploratoire**

Cette étude fait partie d'un projet de recherche fixé pour une durée de 4 ans (2004-2008). Notre objectif est d'analyser les stratégies utilisées par les entrepreneurs algériens propriétaires-dirigeants des PME à l'ère de l'ouverture économique en comparant trois secteurs : le traditionnel (poterie), l'industriel (agroalimentaire et le textile) et les services. Pour les besoins de cette communication, nous présentons une partie des résultats de notre étude exploratoire durant l'année 2004/2005. Elle concerne le secteur traditionnel ou plus précisément, l'entrepreneur-artisan en poterie.

Cette étude a eu lieu à la province de Tizi-Ouzou. Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- Parmi les (48) provinces de l'Algérie, Tizi-Ouzou est la plus connue par son artisanat (vannerie, bijouterie, tapisserie et surtout la poterie). La poterie a connu une forte dynamique (naissance, déclin, renaissance, développement) qu'il est intéressant d'analyser ;

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

- Originaire et résidant à Tizi-Ouzou, ceci constitue un avantage pour mener à bien les enquêtes en utilisant les réseaux relationnels (familial et amical) ; sans ces réseaux la collecte d'information serait insignifiante ;
- Réduire les coûts financiers de l'enquête (les frais de déplacement sont à la charge des chercheurs).

Notre enquête s'est reposée, au départ, sur trois méthodes pour ne retenir qu'une seule. Nous avons eu recours à la technique de l'envoi de questionnaire à 88 entrepreneurs- artisans en nous basant sur les coordonnées enregistrées au niveau des 31 Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM). Le taux de réponse étant de 1%, nous avons vite abandonné cette technique. Les contacts téléphoniques (deuxième méthode) n'ont pas été plus efficaces. Ces difficultés nous ont conduit à choisir l'entretien direct ce qui justifie, d'ailleurs, la taille de notre échantillon (20 entreprises). Il convient de rappeler, dans ce sens, que la recherche sur le terrain en Algérie reste parmi les tâches les plus difficiles à réaliser. Quand on est enseignant chercheur ne représentant aucun organisme ou autres structures étatiques, la coopération des concernés est absente. Notre soif d'apprendre pour comprendre nous a poussé à insister en nous déplaçant, plusieurs fois par semaine, sur les lieux pour convaincre les entrepreneurs de discuter certains points. Cette façon de procéder a réduit notre échantillon à 20 entreprises.

Les entreprises ont été choisies selon la date de leur création. Nous avons voulu étudier les entreprises depuis l'indépendance (ou même avant) pour en suivre l'évolution du comportement de l'entrepreneur- artisan en poterie. Pour chaque cas, nous avons effectué entre 3 ou 4 visites et avons réalisé une interview de 2 à 3 heures pour chaque visite.

Avant de nous pencher sur la discussion des résultats, il serait légitime de présenter le secteur traditionnel.

## **2.1. L'artisanat traditionnel en Algérie**

Au niveau national, d'après le ministre de la PME/PMI et de l'artisanat, le secteur traditionnel a enregistré la création de 100 000 entreprises dont 20 000 artisans en 2005. Le secteur de l'artisanat et des métiers, selon le ministre, couvre plus de 200 activités avec plus de 70 000 petites entreprises employant plus de 210 000 personnes. Les artisans se répartissent sur les trois filières :

- L'artisanat traditionnel et d'art avec 11466 artisans en 2004 ;
- L'artisanat de production de bien avec 30140 artisans en 2004 ;
- L'artisanat de production de service avec 45 126 artisans en 2004.

L'artisanat traditionnel et d'art de la province de Tizi-ouzou se présente selon l'affiliation semestrielle dans le tableau N° 1.

**Tableau N°1 : artisanat traditionnel et d'Art.**

Province	Inscrits	Radies	Croissance	Nombre d'artisan en 2004
Tizi-ouzou	68	6	62	311

Source : CAM au 31-12-2004

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

La poterie est considérée comme le premier domaine de l'artisanat traditionnel et d'art. Elle est de fabrication principalement manuelle ou, parfois, assistée de machine. La poterie est aussi l'objet utilitaire ou décoratif à caractère traditionnel et revêtant un caractère artistique permettant la transmission d'un savoir-faire ancestral (définition donnée par l'article N°6 de l'ordonnance 96-01 du 10 janvier 1996 relative à la fixation des règles d'artisanat et des métiers).

Notre choix s'est fixé sur l'étude du comportement de l'entrepreneur- artisan en poterie pour les raisons suivantes :

- présences de nouveaux produits et de nouvelles utilisations ;
- présence de produits diversifiés et différenciés avec des prix abordables ;
- présence de nouvelles formules de distribution de ces produits.

Ces nouveautés ont métamorphosé ce métier et ont suscité notre curiosité d'en apprendre plus, notamment en cette période, où la concurrence commence à s'intensifier.

## 2.2. Présentation de l'échantillon

Le tableau N°2 offre une vue d'ensemble de l'échantillon

**Tableau N°2 : caractéristique de l'échantillon d'entreprises**

Date de création	Nombre d'entreprises	Effectif	Nombre d'entreprises	Profil des patrons	Nombre	Forme juridique	nombre
1954	2	0 à 10	13	Artisan ne possédant pas d'autres diplômes	6	SARL	1
1958	1						
1961	1						
1963	3						
1964	3	10 à 20	6	Artisan possédant d'autres diplômes	8	EURL	19
1965	2						
1969	2						
1975	1						
1983	1	20à 100	1	Artisan et en formation pour l'obtention de diplôme dans la discipline jugée nécessaire pour le métier.	6		
1993	4						
Total	20		20		20		20

Source : notre enquête

6 entreprises sur 20 (soit 30%) ont arrêté leur activité durant la période 1965-1990. selon notre enquête, cet arrêt est dû :

- à la mauvaise qualité de la matière première (notamment l'argile) ce qui génère des coûts élevés. L'argile locale nécessite plusieurs traitements, donc une production chère;
- L'importation relève de la mission impossible durant la période allant de 1963-1988. La matière première importée n'était disponible que sur le marché « noir » donc à des prix excessifs.

Néanmoins les changements de l'environnement politique, juridique et économique ont permis à ces entreprises de reprendre leurs activités en 1998 : le code d'investissement de 1993 remplace celui de 1982 et accorde plusieurs avantages pour encourager l'entrepreneuriat. De surcroît, le plan d'ajustement structurel, appliqué à partir de 1994 se base sur la politique de création et de développement des PME privées.

14 entreprises sur 20 (soit 70%) n'ont jamais cessé leur activité. Nos entretiens semi-directifs avec les patrons-dirigeants de ces entreprises ont révélé que des actions stratégiques ont été mis en œuvre même dans un marché fermé comme celui de la première période de l'Algérie indépendante. Les 14 entreprises ont toujours fait appel à l'importation directe des matières premières (en provenance de la Tunisie, du Maroc, de l'Espagne). Leur opération d'importation était possible grâce à leur capital social notamment le capital- relations. Ce même capital leur a permis d'exporter à travers les participations aux foires internationales et d'autres formules dont les artisans ne veulent pas donner de détails. Puisque l'importation et l'exportation sont les formes les plus connues de l'internationalisation, nous pouvons dire que ces entreprises étaient internationalisées. Leur internationalisation n'était pas encouragée par un environnement ouvert et concurrentiel mais était le résultat d'un comportement futuriste des entrepreneurs- artisans excellant dans la formation et le maintien de leur capital social. C'est ce qui nous renvoie aux résultats développés dans le premier point.

### **2.3. Les nouveaux comportements de l'entrepreneur- artisan en poterie et les nouvelles orientations stratégiques**

L'ouverture du marché national est suivie par la mise en place de plusieurs programmes d'aide. Ces programmes sont frappés par la lourdeur administrative. Les bénéficiaires doivent remplir plusieurs conditions. A partir de 1996, plusieurs mouvements de solidarité entre artisans étaient entrepris dans le sens de lutter contre ces lourdeurs. D'un comportement individualiste, solitaire et isolé, les entrepreneurs- artisans en poterie de la province de Tizi-ouzou se sont transformés en entrepreneurs dynamiques solidaires travaillant en réseaux, même avec les autres entrepreneurs de la province.

La première action collective, d'ailleurs réussie, est la création d'une Association pour la Promotion de l'Artisanat Traditionnel (APAT), voir tableau N°3.

**Tableau N°3 : L'action collective des artisans par la création d'une association.**

Année	Nombre d'adhésions
1998	121
2000	108
2001	49
2002	44
2003	60
2004	61
2005	38

Source : PMI/ Artisanat de Tizi-ouzou 2005.

Le nombre descendant des adhérents s'explique par l'application d'autres formules de réactions collectives contre les lourdeurs administratives ( création des clubs).

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

Les 20 entreprises enquêtées sont adhérentes et ont bénéficié grâce à leurs actions collectives de plusieurs aides provenant de l'Etat. Celui-ci a créé un Fonds National pour la Promotion des Activités de l'Artisanat Traditionnel (FNPAT). Ce fonds est créé notamment pour aider les artisans du premier domaine. Cette aide peut atteindre 50 millions de centimes. Les entrepreneurs artisans reçoivent aussi de l'aide « déguisée » du Plan de Programme de Développement Rural (PPDR) avec une somme de 10 millions de centimes.

Recevoir ces aides exige le respect de ces conditions :

- possession d'une carte d'artisan ;
- possession de carte d'adhésion à la chambre de l'artisanat et des métiers de Tizi-ouzou.

8 entreprises parmi les 20 de notre échantillon ne remplissent pas la deuxième condition pour des raisons que nous n'allons pas développer ici. Ces entreprises ont bénéficié de différentes aides. Notre entretien avec des patrons de ces entreprises a révélé ce que nous avons déjà soulevé à savoir : l'exploitation du capital- relations. D'ailleurs avoir ce genre de capital est la clé de toute action stratégique des entrepreneurs- artisans.

Les 14 entreprises dont le capital- relations est important, comportent 8 entrepreneurs possédant d'autres diplômes et 6 entrepreneurs- artisans en formation en vue de l'obtention d'autres diplômes. Ces entrepreneurs sont dans leurs phases d'internationalisation engagées :

- d'une structure familiale vers une structure réseau au niveau national ;
- d'une action solitaire vers des actions collectives avec la formation des alliances avec des entreprises d'Etat et d'autres PME des pays étrangers ;
- prospection des marchés étrangers (Tunisie, Maroc et Espagne) ;
- l'orientation vers la croissance.

## **2.4. Les principales actions des entrepreneurs à partir de 2000**

Nous résumons dans ce qui suit, les transformations vécues par les entreprises enquêtées.

### **2.4.1. Structure du personnel**

**Tableau N°4 : Evolution des effectifs des entreprises**

Effectif	Nombre d'entreprises
Entre 0 – 10	3
Entre 10 – 20	13
Entre 20 - 100	4
Total	20

Source : notre enquête 2004/2005

Par rapport au tableau 2, celui-ci montre l'évolution des effectifs des entreprises enquêtées. La structure du personnel donnée dans le tableau 1 est constituée d'artisans et d'apprentis souvent de la famille. La structure du tableau N°4 est innovante. En effet, avec l'ouverture les entrepreneurs artisans ont fait appel à d'autres catégories de personnel.

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

Les 20 entreprises enquêtées ont procédé au recrutement comme suit :

- 1 ou 2 voire 3 informaticiens (selon la situation financière de l'entreprise). Les entrepreneurs ont justifié ce recours par l'intensification de la concurrence « nous pensons à la conception assistée par ordinateur pour varier les modèles et l'utilisation de Internet est devenue l'arme concurrentielle dans notre domaine » (réponse de 20 entreprises enquêtées) ;
- 1 ou 2 chimistes. Les 20 entreprises enquêtées ont justifié ce recours par l'importance de la recherche dans la poterie. L'utilisation de plusieurs matières premières locales et importées (argile, émail et autres) exige l'analyse d'un chimiste pour respecter les normes et fabriquer des produits sains non toxiques. De surcroît, les chimistes sont associés pour la recherche de nouveaux composants.
- Le recrutement d'un gestionnaire est justifié par la complexification de l'activité (plusieurs gammes de produits, plusieurs composants, les normes ISO....)

#### **2.4.2. Les matières premières**

Les matières premières des artisans en poterie sont composées essentiellement de :

- l'argile dont une partie est importée ;
- l'émail dont une partie est importée ;
- les oxydes dont une partie est importée.

L'importation est devenue une opération principale des 20 entreprises enquêtées. L'objectif des entrepreneurs n'est pas de trouver des matières premières et produire mais de diversifier les provenances pour réduire les coûts et améliorer la qualité et surtout s'inspirer et prévenir.

#### **2.4.3. Nouvelles organisations et nouvelles combinaisons des facteurs de production**

Face à la concurrence qui commence à menacer la poterie par la vente des produits importés de la Tunisie et autres pays étrangers à des bas prix, les entrepreneurs- artisans ont travaillé en réseau en échangeant les informations sur les produits étrangers. Cette organisation leur a permis de découvrir que les produits tunisiens ne sont pas normalisés en terme de quantité d'oxyde. Ils sont même dangereux. Un autre travail se fait dans le cadre de la prévention de la contrefaçon notamment chinoise et autre.

Par ailleurs, de nouvelles combinaisons ont été réalisées en utilisant de nouveaux moyens de production. Ces nouveautés se manifestent sous de multiples formes :

Fabrication de nouveaux biens non encore familiers au cercle de consommation, l'élargissement de la gamme de produits, utilisation de l'ordinateur dans la production et même la distribution.

#### **2.4.4. L'exportation**

Elle se fait par une voie d'exposition internationale. C'est l'un des moyens pour faire connaître les produits locaux. Il y a eu plusieurs expositions en 2004/2005 : 3 en France, 2

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

expositions en Belgique, 1 exposition en Italie et 3 expositions en Allemagne. Les produits exposés ont été tous vendus à la fin de l'exposition.

Deux entreprises parmi les 20 enquêtées déclarent avoir signé des contrats avec certaines PME de ces pays. Les précisions données montrent qu'il s'agit bien d'une alliance. 3 entreprises parmi les 20 déclarent avoir une commande.

Ainsi les entrepreneurs artisans, avec ce nouveau comportement, ont ébranlé les traditions et ont complètement changé les choses. Leur vision est axée sur le futur et s'appuie sur l'innovation.

## **Conclusion**

Les entrepreneurs des pays développés et en développement pensent de la même manière, mais la façon d'agir diffère selon le contexte. En effet, l'action et le profit de l'entrepreneur sont conditionnés par les structures économiques et par leur évolution. L'entrepreneur algérien a géré ses affaires au sein d'un environnement dynamique. Le passage de l'économie socialiste et administrée vers l'économie de marché est suivi de plusieurs bouleversements obligeant l'entrepreneur patron des PME à se débrouiller pour faire face à la concurrence mondiale sous toutes ses formes. Le débrouillardisme est l'équivalent de l'esprit d'entreprise dans les pays industrialisés où les Etats innovent dans la mise en place des différents programmes d'aide et de soutien aux PME. Le gouvernement algérien est au début du processus d'apprentissage en ce domaine. Les programmes d'aide proposés souffrent de plusieurs lacunes et sont plutôt contraignants. Cela a fait que les actions stratégiques des entrepreneurs sont fonction de leur comportement, c'est à dire de leur façon d'accumuler le capital social notamment le capital- relations. Certains entrepreneurs se trouvent à des étapes très avancées du processus d'internationalisation grâce à ce genre de capital et non pas au programme de soutien comme nous avons pu le constater dans le secteur traditionnel (la poterie). Ceci nous mène à mettre en avant la nature du comportement de l'entrepreneur ou plutôt la nature de son capital social dans l'innovation et dans toute action stratégique. Toutefois, nous ne prenons pas le risque de généraliser, car il est sans doute pertinent que nous continuions notre recherche au sein des deux autres secteurs (industriel et tertiaire) pour la même province et d'entamer l'enquête dans les trois provinces restantes (Alger, Oran et Bejaïa) et procéder à des comparaisons, notamment avec l'approche des délais de plusieurs projets comme la création de la zone de libre échange et d'adhésion à l'OMC.

## **Bibliographie**

- Baird, I. S. ; Lyles, M. A. et Orris, J. B.; "The choice of International stratégies by small business". *Journal of small business management*, Vol 32, N°1 (1994), P. 48-59.
- Boutillier, S. ; Uzunidis, D. ; « L'entrepreneur: une analyse socio-économique ». Ed. Economica, 1996.
- Boutillier, S. ; Uzunidis, D. ; « La légende de l'entrepreneur : le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise ». Ed. Syros, 1999.
- Bouyacoub, A. ; "Clanisme économique et territorial" : « Les entrepreneurs algériens entre enjeux locaux et internationaux ». Cread, 2004.
- Bulletin Statistique de l'Algérie édité par l'Institut de la Méditerranée. Janvier, 2001.
- Cater, N. M. ; Streamans, T. M.; Reynolds, P. D.; "New venture stratégies: theory development with an empirical base". *Strategic management journal*, 1994, P. 21-47.
- CNES : Rapport sur la PME: pour une politique de développement de la PME en Algérie. 2002.
- Commission Européenne, observatoire des PME Européennes ; Luxembourg, 2002, N°2.
- Contractor, F.J. et Lorange, P. ; " Why should firms co-operate ? The strategic and economic basis for co-operative ventures" in Contractor.F.J and Lorange.P.(eds) *Co-operation strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington MA, 1988.
- Dalli, D.; "The exporting process: the evolution of small and medium sized firms" *Advances in International marketing*, Vol 6, (1994), P. 85-110.
- Deschamps, B. ; "Les spécificités du processus repreneurial". *Revue Française de Gestion*, Avril/juin 2002.
- Drucker, P. ; "Les entrepreneurs". Ed. Hachette, 1985.
- Drucker, P. ; « Bien connaître votre affaire et réussir ». Ed. Organisation, Paris 1968.
- DSIS – Données de l'année 2004 : ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat. Bulletin N°6, Algérie.
- Dussange et Garette ; "Les alliances, une illustration de la théorie des coûts de transaction ». *L'expansion management review* N°80, P. 104-109
- Hernandez, E. M. ; « De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial ». *Revue Française de Gestion* N° 13, 2002.
- Hernandez, E. M. et Marco, L. ; « L'entrepreneuriat et les théories de la firme ». *Revue française de Gestion*, Avril/ juin 2002.
- Ingham, M. ; « La perception du succès des alliances stratégiques ». *Revue Internationale PME*, Vol 4, N°2, 1991, P. 43-62.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. ; "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME » In A. Noel (Ed) *perspective en management stratégique*, Paris Economica, 1992, P. 77-129.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. ; « L'entrepreneuriat ». Ed. Economica, 1996.
- Melbouci, L. ; « L'essor des PME algériennes par la théorie des ressources ». 7<sup>ième</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME : Montpellier le 27-28-29 octobre 2004.

*De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?*

- Melbouci, L. ; « L'Algérie face aux politiques économiques environnementales ». Colloque International de l'Université de Tlemcen 29– 30 novembre 2004.
- Melbouci, L. ; « Les enjeux de la PME algérienne dans l'ouverture économique : une approche par les ressources ». Colloque national du centre Universitaire de Saïda 14 et 15 décembre 2004:
- Melbouci, L. ; « Du management vers le « e »-management : où se situent les PME/PMI algériennes ? ». Colloque International de Biskra 12 et 14 avril 2004.
- Melbouci, L. ; « Impact du nouvel environnement sur les PME/PMI algériennes ». Revue Economie et Management de l'Université de Tlemcen, N° 4, mars 2005.
- Nkongolo, B. J. M. ; d'Amboise, G. et Garnier, B. ; « L'association entre manifestation et de la vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME et la performance de leur entreprise » Revue internationale PME, 1994, P.35-61.
- OCDE : Restructuration industrielle à l'échelle mondiale : conséquences pour les PME. Document de travail de l'OCDE 2002/4 par Kentaro Sakai.
- OCDE : entrepreneur ship and entreprise development in transition economics, Polycrudelines and recommendations ( en coopération avec l'organisation des nations unies pour le développement industriel LUNIDO, Paris 1999.
- Rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME/PMI. Ministère de la PME/PMI, juillet 2000.
- Rockfort, R. ; « Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie ». Ed. Odile Jacob, Paris 1997.
- Schumpeter, J. ; « Théorie de l'évolution économique ». Traduction Dalloz, Paris, 1935.
- Schumpeter, J. ; « Capitalisme, socialisme et démocratie ». Payox, Paris, 1979.
- Serieyx, H. ; « Le big bang des organisations: quand l'entreprise, l'Etat les régions entrent en mutation ». Paris clman-levy 1993, P.34.
- Sidi Boumediene, R. ; « Le système néo patrimonial dans ses œuvres et les entrepreneurs » In les entrepreneurs algériens entre enjeux locaux et internationaux. Revue CREAD, Alger, Juin 2004
- Smallbone, B. D. ; Piasecki, B. ; Venesaar, V. ; Todorou, K. et Labrianidi, S.; « Internationalisation and SME development in transition economics : an international comparison », Journal far small business and enterprise development. 1999, P. 363-375.
- Welch. L et Luostarinen R. ; “internationalization: evolution of a concept“ Journal of general management, Vol 14, N°2 (1988), P.34-55.