

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*  
*Université d'Oran*  
*Faculté des Sciences Economiques, et des Sciences de Gestion et des*  
*Sciences Commerciales*  
*Ecole doctorale Economie et Management*

# Mémoire

*En vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques*

**Option** : Economie Internationale

## **Thème**

**L'avantage concurrentiel et la performance  
à l'export des PME algériennes  
Cas : PME de la Wilaya de Tlemcen**

**Dirigé par :**

Pr. Abderrahmane MEBTOUL

Soutenu le 12 MAI 2013

**Elaboré par :**

Mr : Oussama BENBEKHTI

**Devant le jury composé de :**

Président	Ahmed BOUYACOUB	Professeur
Rapporteur	Abderrahmane MEBTOUL	Professeur
Examineur	Bachir BOULANOUAR	Maître de conférences
Examineur	Abdelhamid FEKIH	Maître de conférences

**ANNEE UNIVERSITAIRE 2012/2013**



## *Dédicaces*

*A Dieu de m'avoir donné santé, courage et patience,  
Tout au long de mes études.*

*Bien à vous chers parents, je dédie ce modeste mémoire  
avec tout mon dévouement et la volonté de suivre le  
chemin que vous m'avez tracé. Vous étiez pour moi  
l'ange gardien qui a guidé mes pas jusque là.*

# *Remerciements*

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Tout d'abord je tiens à remercier le professeur Abderrahmane MEBTOUL, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite à Messieurs les professeurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Un remerciement particulier est adressé à Monsieur Mohamed NEDJINI, le chef de la Daira D'HENNAYA – Wilaya de TLEMCEN – pour ses orientations, son soutien et l'entière confiance qu'il m'a témoignée pendant toutes ces années.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes des différentes administrations qui ont accepté de répondre au questionnaire de recherche avec gentillesse.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et mes amis qui m'ont toujours soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

# Introduction générale

L'accélération des échanges internationaux et la libération du commerce extérieur font du développement international des PME une obligation importante sur un plan tant économique que managérial. Ce processus de mondialisation peut constituer en effet une précarité pour les PME évoluant jusqu'alors dans des marchés protégés et n'ayant pas les ressources satisfaisantes des entreprises multinationales pour s'ajuster à cette augmentation de la concurrence et de l'interdépendance. Il peut même permettre aux autres PME, à cause de leur taille et leur souplesse, de saisir plus rapidement des opportunités sur des marchés aux cycles de vie de plus en plus courts.

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions, montrent leur rôle indiscutable dans le processus du développement économique et social. En Algérie, pays qui vit une transformation radicale, au moins sur le plan formel, de son environnement économique depuis près d'une vingtaine (20) d'années, les PME, sans doute, jouent un rôle fondamental dans le processus du développement économique et social du pays et elles sont au centre du débat économique national, notamment dans celui ayant trait à la question de la relance des exportations hors hydrocarbures. De par le bâti de son commerce extérieur, l'Algérie est un pays rentier largement dépendant des hydrocarbures, plus de 97 % des recettes d'exportation résultent de deux produits de base : le pétrole et le gaz, alors que la volatilité des prix de ces derniers rend l'économie algérienne de plus en plus vulnérable ce qui empêche la mise en œuvre d'une politique d'investissement efficace à moyen et long terme et la croissance s'en trouve fortement affectée.

Dans un tel cas de figure et dans le but de mener une nouvelle démarche favorisant la diversification des ressources de croissance de notre économie à travers l'amélioration des capacités exportatrices des PME, n'est-il pas donc le temps de réfléchir sur les facteurs qui peuvent influencer l'acquisition et la pérennisation d'un avantage concurrentiel chez les PME afin qu'elles soient performantes à leur activité d'exportation ?

Diverses questions s'imposent :

Quelles sont les stratégies qui permettent l'acquisition d'un avantage concurrentiel ?

Comment le caractère rentier de l'économie algérienne peut influencer l'acquisition d'un avantage concurrentiel chez les PME ?

Comment peut-on expliquer le phénomène de la performance à l'export des PME ?

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès et de la performance de l'activité d'exportation des petites et moyennes entreprises en Algérie ainsi que leur stratégie d'acquisition d'un avantage concurrentiel. Notre réflexion sera portée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises localisées au niveau de la wilaya de Tlemcen, ainsi nous pourrions soutenir notre recherche par d'autres cas précédemment étudiés et qui pourraient s'avérer pertinents pour la comparaison.

Notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :**

Partant du principe que l'entreprise peut être considérée comme un système physique finalisé, organisé, piloté, et ouvert sur son environnement. Les facteurs qui peuvent contribuer à la performance à l'export des PME et donc à l'acquisition d'un avantage concurrentiel ne peuvent être que internes et liés à l'entreprise elle-même ou encore externes en relation avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

**Hypothèse 2 :**

La PME ne peut assurer sa compétitivité que si son environnement dans lequel elle évolue, notamment celui des institutions, est propice au développement de l'esprit entrepreneurial. A ce titre nous plaçons la question de la rente pétrolière au cœur du développement économique de l'Algérie.

Les hypothèses ainsi formulées sont davantage explicites quand elles servent d'interface entre la problématique et le cadre théorique d'insertion du sujet.

### **Le cadre théorique d'insertion du sujet :**

Bien qu'il existe une multitude de cadres stratégiques offrant une structuration des mécanismes externes et internes auxquels une entreprise est confrontée, le sujet de notre travail s'insère dans les deux modèles dominants en stratégie, à savoir le modèle des forces concurrentielles développées par M. PORTER, et de la théorie des ressources et compétences développée par de nombreux chercheurs en stratégie. Ces deux modèles reposent sur des conceptions assez différentes de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Cependant, leur objectif reste le même : il s'agit d'expliquer les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de fournir des principes pour guider sa construction et son maintien au fil du temps. Pour ce qui concerne le modèle de M. Porter, ce dernier a identifié les forces qui définissent la concurrence dans un marché, et à prendre en compte par les entreprises ; il s'agit des concurrents, des nouveaux entrants, des offreurs de produits de substitution, du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, et certains auteurs ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Cette dernière force nous envoie à analyser la problématique du développement des PME en mettant l'accent sur le rôle de la rente pétrolière, en tant qu'agent de développement et de réorganisation sociale.

D'ailleurs, les théories du syndrome hollandais et de la malédiction des ressources naturelles, sur lesquelles nous nous basons pour étudier le cas algérien, expliquent bien que, les dotations en ressources naturelles n'aient pas constitué un avantages de prospérité et de développement pour la plupart des économies rentières.

Au contraire, elles ont entraîné des déformations structurelles dont les effets pervers continuent jusqu'à présent à accroître et alimente la mauvaise gouvernance dans ces pays.

C'est dans cette perspective que nous allons essayer d'inscrire notre recherche et contribuer à élucider un certain nombre d'aspect sur la question.

L'intérêt de notre travail semble donc être double. D'une part, il permet aux dirigeants de PME, les pouvoirs publics ainsi qu'à toute personne qui s'intéressent à cette question de mieux comprendre les facteurs de la performance à l'export des PME. D'autre part, ce même travail leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que



représentent la compétitivité et la performance à l'export de nos petites et moyennes entreprises pour la croissance pérenne et le développement économique de notre pays.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons suivre les étapes suivantes : la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique sur le cadre théorique d'insertion du sujet, la deuxième sera consacrée à l'enquête du terrain et la troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Après avoir déterminé les principales questions de recherche et le cadre théorique d'insertion du sujet et pour pouvoir vérifier les hypothèses de recherche, nous allons suivre la démarche suivante. La première phase sera consacrée à la conceptualisation, la définition des concepts de base et l'étude théorique des facteurs qui peuvent influencer l'acquisition des PME d'un avantage concurrentiel afin qu'elles puissent être performantes à l'export. Cette phase sera l'objet du premier et du deuxième chapitre de notre travail. A ce niveau. Le premier chapitre prend en analyse les stratégies qui permettent aux entreprises d'obtenir et conserver concrètement un avantage concurrentiel, premièrement par le modèle du M. Porter basé sur un carte d'analyse permettant de comprendre les secteurs et les concurrents et de formuler une stratégie concurrentielle d'ensemble ( première section), et après, par le modèle basé sur les ressources et les compétences qui part d'une analyse différente de celle de Porter en supposant que l'avantage concurrentiel provient essentiellement des capacités de la firme à développer des activités et du savoir-faire qui délivrent aux client une valeur ajoutée substantielle et unique par rapport à la concurrence (deuxième section). Ensuite, et dans un deuxième chapitre, nous allons tenter d'analyser la problématique du développement des PME en focalisant, premièrement, sur l'environnement des affaires de celui des pays rentiers, dont fait partie l'Algérie, il nous semble que la rente pétrolière, vu les expériences assez similaire des différentes économies rentières et de leurs processus respectifs de spécialisation internationale, n'a pas constitué un avantage de prospérité et de développement pour la plupart de ces économies. Au contraire, elle a entraîné des déformations structurelles dont les effets pervers continuent jusqu'à présent à accroître et alimente la mauvaise gouvernance dans ces pays (première section). Après nous essayerons de présenter le choix

stratégique de la PME comme une option de rupture avec la malédiction de la rente pétrolière, porteur d'une nouvelle stratégie du développement (deuxième et troisième section).

Nous procéderons par la suite dans une deuxième phase, à la vérification sur le terrain de nos hypothèses, à cet égard nous présenterons dans une première section un état de situation sur le développement des PME Algériennes, nous essayerons en deuxième partie de mieux comprendre à travers une enquête menée auprès de certaines PME de la Wilaya de Tlemcen , comment ces dernières parviennent à être performantes à l'exportation , enfin, la dernière section cherche, d'une part, à identifier quelques exemples de stratégies suivies par certains pays étrangers et qui ont aboutie à leurs PME une acquisition et une préservation d'un avantage concurrentiel à l'export, et cherche , d'une autre part, de présenter les enseignements et les recommandations proposés afin de favoriser la performance à l'export des PME Algérienne .

# **PREMIER CHAPITRE**

Etat d'avancement théorique  
du concept « avantage concurrentiel »

## **Chapitre 1 : Etat d'avancement théorique du concept « avantage concurrentiel »**

Les entreprises évoluent dans un environnement qualifié d'ultra concurrentiel, Le rythme des changements s'accélère, internationalisation de la demande et de l'offre, nouveaux concurrents, nouveaux marchés, fusions, acquisitions. La vulnérabilité qu'est de plus en plus forte oblige les entreprises à toujours anticiper et réagir vite. Pour préserver et développer l'activité, la stratégie d'entreprise, une des disciplines de gestion, a proposé un certain nombre de cadres de réflexion permettant de structurer l'univers concurrentiel d'une entreprise.

Un des problèmes majeurs que doit résoudre la stratégie d'une entreprise est ce de la définition de l'ensemble des actions à entreprendre : tant les actions à entreprendre en externe (c'est-à-dire par rapport à ses clients, fournisseurs, concurrents, institutions régulatrices de la vie économique et sociale) que les actions à entreprendre en interne (au sein de la firme elle-même)

L'enjeu de la stratégie devient donc l'acquisition par une entreprise d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire une ou plusieurs capacités spécifiques dont ne dispose pas les concurrents, comme la capacité de développer des produits et services meilleurs que ceux de la concurrence, ou encore la capacité de produire à des coûts structurellement inférieurs à ceux de la concurrence.

Bien qu'il existe une multitude de cadres stratégiques offrant une structuration des mécanismes externes et internes auxquels une entreprise est confrontée, les deux modèles dominants en stratégie sont ceux des forces concurrentielles développées par M. PORTER, et de la théorie des ressources et compétences développée par de nombreux chercheurs en stratégie. Ces deux modèles reposent sur les conceptions assez différentes de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Cependant, leur objectif reste le même : il s'agit d'expliquer les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de fournir des principes pour guider sa construction et son maintien au fil du temps.

### **Section 1 : le modèle des cinq forces de PORTER :**

La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des entreprises, elle évalue les activités d'une entreprise qui parcourent à ses résultats, telles que les innovations, l'organisation qui cimenter efficacement sa place au marché. Face à une rivalité, la stratégie consiste à chercher une position favorable dans un secteur par l'obtention d'une place rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

Deux éléments essentiels commandent le choix d'une stratégie de concurrence. Le premier porte sur l'attrait qu'offrent les différents secteurs en terme de rentabilité à long terme et sur les facteurs qui la déterminent, alors que les secteurs n'offrent pas des perspectives égales de rentabilités durables, et la rentabilité relative à un secteur est un déterminant essentiel de celle d'une entreprise. Le deuxième élément central, lorsqu'on détermine une stratégie concurrentielle, a trait aux facteurs qui commandent la compétitivité relative à l'intérieur d'un même secteur. Dans la plupart des secteurs, certaines firmes sont beaucoup plus rentables que d'autres, indépendamment de la rentabilité moyenne du secteur<sup>1</sup>

Ni des deux questions susmentionnées ne suffit à elle seule à guider le choix d'une stratégie concurrentielle. Il se peut qu'une entreprise œuvrant dans un secteur très attractif ne gagne pas des profits suffisants si elle choisit une mauvaise position face à ses concurrents. Comme elle peut se trouver une autre – entreprise – dans un secteur si médiocre qu'il ne soit pas très rentable, en dotant au même temps d'une position excellente et tous les efforts entrepris pour renforcer sa position ne seront guère bénéfiques.

Ces deux questions fondamentales pour la stratégie à suivre face à la concurrence ont été au centre des recherches de Michael PORTER le professeur de la stratégie d'entreprise de l'université de HARVARD. Son livre « choix stratégiques et concurrence » présente un cadre d'analyse permettant de comprendre les secteurs et les concurrents et de formuler une stratégie concurrentielle d'ensemble, il décrit les cinq forces de la concurrence qui déterminent l'attrait d'un secteur et leurs causes fondamentales, ainsi que la façon dont ces forces évoluent dans le temps et comment

---

<sup>1</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris - Page 11

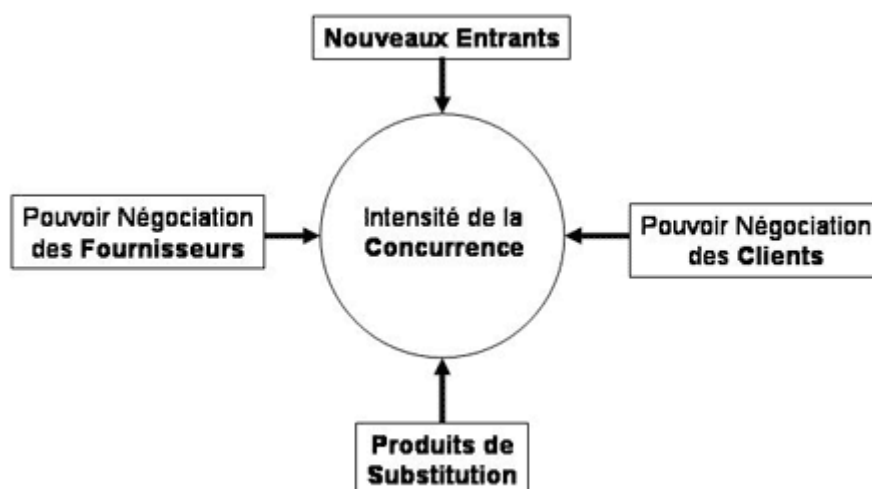
elles peuvent être infléchies par la stratégie, comment peut-on les prévoir et influencer leur comportement, comment répartir les concurrents en groupes stratégiques et comment évaluer les positions les plus intéressantes dans un secteur.

La présente section prend le cadre d'analyse de choix stratégique et concurrence comme un point de départ, elle porte après sur la manière dont une firme peut obtenir et conserver concrètement un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité en mettant en œuvre les grandes stratégies de base, elle examine enfin le principal instrument (la chaîne de valeur) qui permet de diagnostiquer un avantage concurrentiel et le renforcer, cet instrument qui décompose l'entreprise en ses diverses activités de conception, de production, de commercialisation et distribution.

1.1/ l'analyse structurelle des secteurs :

Le premier grand facteur qui détermine la rentabilité d'une entreprise est l'attrait du secteur, une stratégie concurrentielle doit s'appuyer en profondeur de la structure du secteur et son évolution quel que soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

1. La rivalité entre les entreprises du secteur (intensité de la concurrence).
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
3. Le pouvoir de négociation des clients.
4. La menace des nouveaux entrants.
5. La menace des produits de substitutions.



**Figure 1-1 :** composantes de la structure d'un secteur  
**Source :** Michael PORTER – l'avantage concurrentiel-

Le jeu combiné de ces cinq forces varie d'un secteur à l'autre et détermine la rentabilité à long terme. Il en résulte que les secteurs ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité.

Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, comme les produits pharmaceutiques, les boissons non alcoolisées et la publication de bases de données, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense comme la sidérurgie et les jeux vidéo, quelques firmes seulement parviennent à des rendements intéressants en dépit des efforts des managers. La rentabilité d'un secteur ne dépend pas de l'apparence du produit ou de la technologie, complexe ou sommaire, qu'il intègre, mais de la structure du secteur. Certains secteurs banals, comme les compteurs postaux et le commerce des céréales, sont extrêmement rentables, tandis que certains secteurs plus prestigieux à haute technologie, comme les ordinateurs personnels et la télévision câblée, ne sont pas rentables pour de nombreux acteurs<sup>2</sup>.

Les cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur, en influant sur les coûts, les prix et l'investissement des entreprises du secteur, d'une autre façon sur les éléments de la rentabilité de l'investissement. Le pouvoir des clients pèse par exemple sur les coûts et l'investissement, parce que des clients puissants exigent un service coûteux, le pouvoir des clients influe aussi sur les prix qu'une entreprise peut pratiquer de même que la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine les coûts des matières premières et d'autres moyens de production, comme l'intensité de la rivalité joue sur les prix et sur les coûts liés à la fabrication, le développement des produits, la publicité et la force de vente, la possibilité d'entrée de nouveaux entrants pousse les prix à augmenter et modère les investissements nécessaires pour empêcher de nouvelles entreprises d'entrer dans le secteur.

L'influence de chacune des cinq forces de la concurrence est une fonction de la structure du secteur, c'est-à-dire de ses caractéristiques techniques et économiques propres, c'est dans ce sens-là que la stratégie concurrentielle intervient pour sélectionner le bon secteur et à appréhender les cinq forces mieux que les concurrents

---

<sup>2</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 16

mais une entreprise n'est pas forcément dépendante de la structure sectorielle, elle peut influencer sur les cinq forces. Si une entreprise peut modeler la structure, elle est fondamentalement en mesure de renforcer ou de dégrader l'attrait qu'offre un secteur, c'est pour cela que les stratégies qui modifient la structure d'un secteur peuvent être une arme à double tranchant parce qu'une entreprise peut aussi bien détruire la structure et la rentabilité du secteur que les renforcer, elle voit par exemple l'amélioration de sa position face à la concurrence par le développement d'une action, mais elle n'anticipe pas les conséquences dues à la réaction des concurrents. Si l'action est imitée par la majorité des concurrents, la structure du secteur est détruite et toutes les entreprises voient leur sort si dégrader.

Ces destructeurs de secteur sont souvent des entreprises de second plan qui cherchent les moyens de surmonter de sérieux handicaps concurrentiels ou des entreprises qui ont des problèmes sérieux et qui cherchent désespérément des solutions, ou encore des concurrent « stupides » qui ne connaissent pas leurs coûts ou qui se font une image peu réaliste de l'avenir »<sup>3</sup>

La capacité des entreprises à modeler la structure d'un secteur fait jeter une grande responsabilité sur ses leaders, qui doivent donc constamment confronter leur propre position concurrentielle à la santé de l'ensemble du secteur en renforçant ou en protégeant la structure du secteur plutôt que de rechercher un avantage concurrentiel plus grand.

### **1.1 : les grandes stratégies de base et l'acquisition d'un avantage concurrentiel :**

Le second facteur central pour la stratégie d'une entreprise face à la concurrence a trait à sa position relative, même si la structure du secteur est défavorable et si par voie de conséquence, la rentabilité moyenne du secteur est modeste, l'entreprise peut obtenir et conserver un avantage concurrentiel durable.

Pour cela elle ne peut posséder que deux grands type d'avantage concurrentiel : une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie basée sur la différenciation. Tandis que l'obtention de ces derniers procède à son tour de la structure du secteur,

---

<sup>3</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 19



autrement dit : la capacité d'une entreprise à maîtriser les cinq forces de la concurrence mieux que ses rivales.

Ces deux types d'avantage concurrentiel, combinés au champ des activités sur lequel l'entreprise s'appuie pour les obtenir, définissent trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur. Il s'agit de la domination par les coûts, de la différenciation et de la concentration de l'activité. Cette dernière est toutefois particulière dans la mesure où elle repose sur l'exploitation d'un avantage concurrentiel (que ce soit par les coûts ou par la différenciation) à l'intérieur d'une cible étroite<sup>4</sup>. Les stratégies de base sont indiquées dans la figure 1-2

		Avantage concurrentiel			
Cible large	1. domination par les coûts	2. différenciation	Coûts moins élevés		
Cible étroite	3.A concentration fondée sur des coûts réduits	3.B concentration fondée sur la différenciation			
		Champ concurrentiel			

**Figure 1-2 :** les grandes stratégies de base.

**Source :** Michael Porter – l'avantage concurrentiel-

### 1.1.1 - La domination par les coûts :

L'obtention d'un tel avantage concurrentiel n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeurs à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. L'entreprise vise une cible large et sert de nombreux segments ; l'étendue de ses activités est importante pour l'avantage qu'elle possède par les coûts. Les sources de l'avantage par les coûts sont variables et dépendent de la structure du secteur<sup>5</sup>.elles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières, par exemple dans le domaine des grandes

<sup>4</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 19

<sup>5</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 24.

industries, la domination par les coûts exige une conception peu coûteuse des produits, un assemblage automatisé et une activité à l'échelle mondiale permettant d'amortir la recherche et le développement.

Si une entreprise parvient à acquérir et conserver son avance par les coûts, elle aura des rendements supérieurs à la moyenne, à condition qu'elle puisse imposer des prix proche du prix moyen du secteur. Toutefois, l'entreprise qui suive une stratégie de domination par les coûts ne peut négliger totalement la différenciation, dont le point que son produit n'est pas perçus par les clients comme un produit comparable ou acceptable, sinon elle va se trouver dans une situation difficile et elle va diminuer ses prix à un niveau bien inférieur à ceux de ses concurrents pour réaliser des ventes, ce qui peut annuler l'avantage par les coûts.

### **1.1.2 – la différenciation :**

La deuxième stratégie de base qui peut être suivie par une entreprise est la différenciation, c'est une stratégie par laquelle la firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions relatives à un produit et fortement appréciées par les clients.

Selon M. Porter les voies de la différenciation sont propres à chaque secteur. « La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autre facteurs ». Il cite l'exemple de la différenciation de la firme Caterpillar qui repose sur la durabilité du produit, la qualité des services, la disponibilité des pièces de rechange et un excellent réseau de distributeurs.

C'est pour cela que n'en peut pas comprendre la différenciation en considérant la firme d'une manière globale, alors que cette stratégie provient des activités particulières qu'exerce une entreprise et des effets qu'elles ont sur le client, la différenciation résulte de la chaîne de valeur de l'entreprise, puisque toutes les activités créatrices de valeurs sont une source potentielle de caractéristiques uniques.

- 1- Les entreprises peuvent offrir (pour le même niveau de qualité) d'autres variantes du produit en choisissant de changer une caractéristique ou une combinaison des caractéristiques de ce produit.

- 2- Les entreprises peuvent offrir leurs produits (pour le même niveau de qualité) sur d'autres lieux de vente ou par des canaux de distribution différents. C'est-à-dire mener une différenciation de lieux ou de commercialisation.
- 3- Elles peuvent aussi créer une différenciation par la publicité ou par l'image, en promouvant différemment leur produit.

Enfin, les entreprises peuvent offrir des produits de différente qualité, on parle là de différenciation par la qualité ou autrement dit la différenciation verticale des produits et inversement de ce qu'est décrit ci-dessus, dès que la différenciation est menée à l'intérieur de la même classe de qualité, on parle de différenciation horizontales des produits<sup>6</sup>

En guise de résumé, les principales étapes de l'analyse nécessaires pour la détermination et le choix d'une stratégie portée par la différenciation sont réparties comme suit :

- 1- La première étape consiste à identifier le véritable acheteur.
- 2- Identifier la chaîne de valeur du client et l'influence que l'entreprise exerce sur elle.
- 3- Déterminer les facteurs essentiels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme. La différenciation peut résulter de multiples singularités dans la chaîne de valeur de l'entreprise.
- 4- Comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celle des concurrents.
- 5- Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation
- 6- Choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui aboutira à la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport au coût de la différenciation.
- 7- Assurer la durabilité de la stratégie de différenciation retenue.

### **1.1.3 - La concentration :**

La troisième stratégie de base est la concentration de l'activité sur un segment du secteur, cette stratégie est différente des deux autres dans la mesure où l'activité repose sur le choix d'une cible étroite. En optimisant sa stratégie dans le segment

---

<sup>6</sup> Willyelm pfahler et harald wiese – les stratégies des entreprises, une analyse par la théorie des jeux – traduit de l'allemand par laurent dubin , Université de Leipzig, page 22.

cible, l'entreprise cherche à obtenir un avantage supérieur à l'intérieur de ce segment par :

- Une stratégie de concentration fondée sur la recherche d'un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, cette stratégie exploite le comportement particulier de certains segments à l'égard des coûts.
- Une stratégie de concentration fondée sur la différenciation dans le segment cible.

### **1.2: la chaîne de valeur – l'instrument d'analyse fondamental de l'avantage concurrentiel :**

Comme il est déjà mentionné ci-dessus, l'avantage concurrentiel procède de nombreuses activités qu'une entreprise peut pratiquer, c'est pour ça qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une entreprise globalement, puisque chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et crée une base de différenciation « par exemple, en matière de coûts, un avantage peut provenir de sources aussi différentes ; qu'un système de distribution peu coûteux, un assemblage très efficace, une utilisation supérieure de la force de vente. La différenciation peut naître des facteurs non moins divers, comme l'achat de matières premières de haute qualité, un système de réception des commandes très efficace ou une conception supérieure du produit<sup>7</sup>

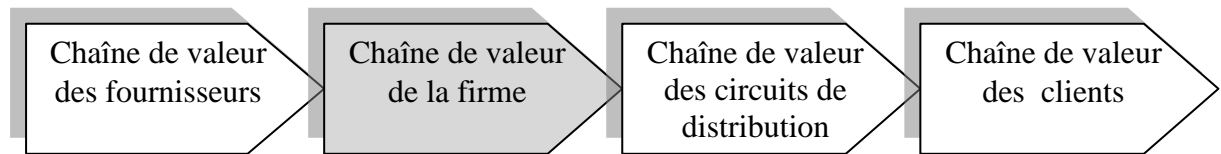
Tous ces éléments-là qui représentent des sources de l'avantage concurrentiel et qu'ils peuvent y parvenir à partir de ce qu'on appelle la chaîne de valeur, qu'est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de la firme, pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réunir ses coûts pour, ainsi dégager un certain niveau de marge. On distingue les activités principales, qui sont le cœur même de l'entreprise et sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client et les activités de soutien, qui permette de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 49.

<sup>8</sup> Michael Monereau – management des organisations touristiques – deuxième édition – Bréal, page 97.

La chaîne de valeur d'une entreprise s'intègre dans un flux d'activités plus large qui s'appelle système de valeur qu'est illustré par la figure 1-3.



**Figure 1-3 :** le système de valeur.

**Source :** Michael Porter – l'avantage concurrentiel-

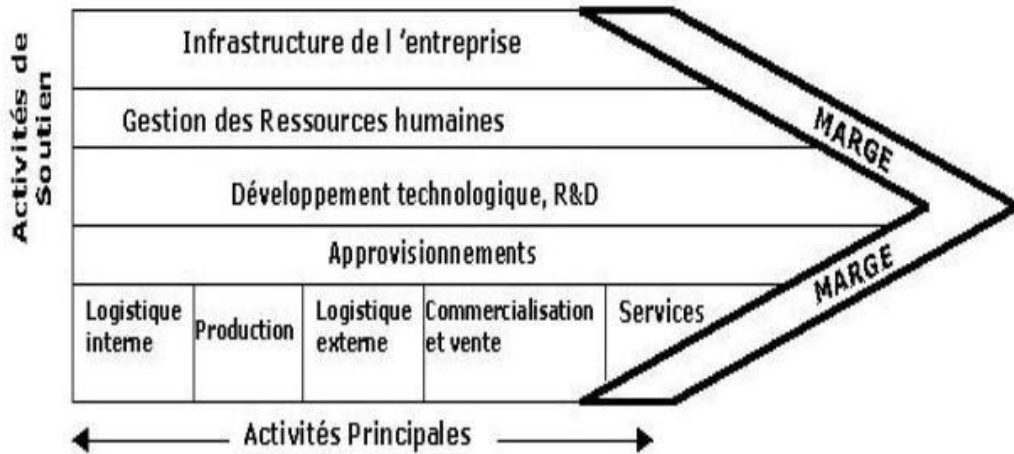
Les fournisseurs des matières premières ont des chaînes de valeur qui créent et distribuent les moyens de production utilisés dans la chaîne de la firme et qui peuvent influencer sur les résultats de l'entreprise de biens des façons, les circuits de distribution peuvent aussi avoir des effets sur le client et influencer sur les activités mêmes de la firme. Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client.

Toute entreprise contient un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités comme le montre la figure 1-4 peut être schématisée par les activités créatrices de valeur qui sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une entreprise réalise et par lesquelles crée un produit qui possède une valeur pour ses clients.

On peut diviser les activités créatrices de valeurs en deux grandes catégories, les activités principales et les activités de soutien.

Les activités principales sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente, et les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production en fournissant la technologie, et les ressources humaines et en assurant diverses fonction de l'ensemble de l'entreprise.

### Schéma classique de la chaîne de valeur



4

**Figure 1.4 :** la chaîne type de valeur

**Source :** Michael Porter – l'avantage concurrentiel –

#### 1.2.1 Les activités principales :

Selon M. PORTER, les activités principales d'une entreprise peuvent comprendre cinq grandes catégories d'activités principales, chaque catégorie contient elle aussi un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de la firme.

- a) **La logistique interne :** ce sont les activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit.
- b) **La production :** ce sont les activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini.
- c) **La logistique externe :** ce sont les activités liées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients comme l'entreposage des produits finis, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers.

- d) **La commercialisation et la vente :** ce sont les activités associées à la fourniture des moyens par lesquels des clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire comme la publicité, la promotion, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
- e) **Les services :** ce sont les activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.<sup>9</sup>

La détermination de l'importance de ces activités dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel est une fonction de la nature du chaque secteur, par exemple pour une entreprise distributrice, les activités les plus importantes sont la logistique interne et externe, pour une entreprise prestataires de services dont les services sont assurés dans ces propres locaux, comme un restaurant ou un commerce de détail, il se peut que la logistique externe soit quasiment inexistante mais que la production soit primordiale. Mais quelle que soit la nature du secteur de la firme, toutes les catégories d'activités principales seront présentes et joueront un certain rôle dans l'avantage concurrentiel.

### **1.2.2 – les activités de soutien :**

On peut les classer en quatre (4) grandes catégories, comme le montre la figure 1.4, chaque grande catégorie est partagée elle aussi en un certain nombre d'activités créatrices de valeur distinctes.

- a) **Les approvisionnements :** ce sont les moyens de production achetés et utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise, soit dans ces activités principales ou celles de soutien, c'est pour ça que les approvisionnements tendent à être diffus dans toute l'entreprise et ils ont souvent un impact important sur les coûts totaux et la différenciation et sur l'avantage concurrentiel.
- b) **Le développement technologique :** il s'agit d'un savoir-faire, des procédures ou de technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation. Il permet de nombreuses formes, partant de la recherche fondamentale et la conception du produit jusqu'aux recherches des modes

---

<sup>9</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 57.

de communication, la conception des équipements de transformation et aux procédures de révision des machines.

Le développement technologique joue un rôle clé et important pour l'avantage dans tous les secteurs, dans la mesure où il soutient l'ensemble des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise.

- c) **La gestion des ressources humaines :** elle implique les activités de recrutement, la gestion des carrières, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories du personnel. Elle influe sur l'avantage concurrentiel de toute entreprise via le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés. Dans certains secteurs, une gestion rationnelle des ressources humaines, permet à l'entreprise de tirer un avantage concurrentiel important, par exemple, l'entreprise Arthur Andersen ; qui a été le numéro un de l'audit avant sa dissolution en 2002, elle faisait partie des grands réseaux mondiaux d'audit financier et comptable appelés aussi à l'époque big five, a adopté une démarche spécifique pour recruter et former ses milliers professionnels. la compagnie a acheté un ancien campus universitaire à Chicago et a procédé à des investissements massifs pour régulariser son savoir-faire.
- d) **L'infrastructure de l'entreprise :** implique certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité.

## **Section 2: les critiques du modèle de porter - l'émergence du modèle des ressources et compétences - :**

La fin des années quatre-vingts marque un tournant important dans les modèles et les outils d'analyses stratégiques. Après une quasi-domination de l'analyse économique et industrielle des marchés, ils s'orientent de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne. Ce passage du marché à l'organisation constitue une rupture théorique importante.

Acteur essentiel de cette rupture, la perspective basée sur les ressources et les compétences (ressources based view of the firm) qui part d'une perspective différente de l'entreprise, de son environnement et du rôle qu'elle y joue. Le but de la stratégie



reste celui de construire un avantage concurrentiel durable, difficilement imitable et substituable, et valorisé par les consommateurs, afin de générer une rente économique à long terme supérieure à celle de la concurrence. Cependant, la démarche est inverse à celle du modèle de PORTER, si dans le modèle de PORTER les déterminants de rentabilité sont dans les structures industrielles et dans le portefeuille d'activité d'entreprise (produits-marchés), dans le modèle des ressources et compétences la rentabilité est supposée provenir essentiellement des capacités de la firme à développer des activités et un savoir-faire qui délivrent aux clients une valeur ajoutée substantielle et unique par rapport à la concurrence<sup>10</sup>.

### **2.1 – les fondements de l'approche des ressources et compétences :**

Les fondements de ces approches peuvent être recherchés dans les travaux L'EDITH PENROSE 1959 (une économiste américaine de l'université de Cambridge) qui considérait déjà la firme comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives et qui insistait sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre mais les services que ces ressources peuvent rendre<sup>11</sup>. Ces services sont une fonction de la manière dont elles sont utilisées, en combinaison avec les différents types ou les montants des autres ressources.

EDITH PENROSE propose une approche basée sur les compétences et les capacités. La connaissance est le pilier explicatif de la croissance et du développement des organisations, la différence de la croissance entre les firmes s'analyse par les ressources uniques que ces entreprises tentent de faire croître, son livre de 1959<sup>12</sup> propose une combinaison entre les ressources spécifiques aux entreprises et l'expérience propre aux managers, pour assurer le développement et l'inscription d'un avantage compétitif.

---

<sup>10</sup> Michael Claessens – stratégie, avantage concurrentiel et compétences – la revue REFERENCE, Numéro 22 MAI 2000, page 4.

<sup>11</sup> Marc Ingham – management stratégique et compétitivité – De Boeck université – 1995, page 35

<sup>12</sup> The theory of the growth of the firm, OXFORD: Basil Blackwell, 3<sup>ème</sup> édition en 1995, OXFORD university press.

D'autre part on peut attribuer à PHILIP SELZNICK (1957)<sup>13</sup> (un professeur de la loi et de la société à l'université de la Californie) l'idée de la « compétence distinctive ».

Les premiers auteurs en management stratégique ont mis aussi en lumière l'importance des compétences stratégiques, ces aspects sont abordés dans la plupart des travaux qui s'appuient sur les analyses stratégiques classiques en termes d'opportunités – menaces, forces et faiblesses. L'analyse interne des forces et faiblesses recouvre les notions de compétences et de ressources<sup>14</sup>.

IGOR ANSOF (1965)<sup>15</sup> propose une grille des ressources et des compétences : les installations et les équipements, les compétences du personnel, les capacités inhérentes à la structure des firmes et les capacités de la direction.

KENNETH R ANDREWS (1971)<sup>16</sup> et de nombreux auteurs à sa suite, ont aussi insisté sur le fait que la véritable source de compétitivité d'une entreprise résidait dans ses compétences distinctives lui permettant de maîtriser mieux que ses concurrents les facteurs clés du succès dans une activité donnée. Les éléments clés de la compétitivité selon ANDREWS résident plus dans les compétences techniques et surtout managériales que dans la détention de moyens financiers.

L'idée de ANDREWS et derrière lui l'école de Harvard est que la combinaison et la rencontre des opportunités et des ressources qui constituent les facteurs décisifs de compétitivité des firmes permettant de minimiser les faiblesses et d'en maximiser les forces par une maîtrise des facteurs critiques du succès.

## **2.2 – les contributions récentes :**

Les travaux les plus récents consacrés aux ressources et compétences et aux processus de transformation en avantage compétitifs se sont orientés dans différentes directions. Ces travaux s'inscrivent notamment dans la perspective ouverte par la théorie évolutionniste développée par NELSON et WINTER à partir de leur ouvrage fondamental « Evolutionary Theory of Economic change » « la théorie évolutionniste

---

<sup>13</sup> Son livre – leadership in administration, Haper & Row édition – New York – 1957.

<sup>14</sup> Marc Ingham – management stratégique et compétitivité – De Boeck université – 1995, page 35

<sup>15</sup> Son livre « corporate strategy » – Mc Graw – Hill – US – 1995 – ( stratégie de développement de l'entreprise).

<sup>16</sup> Dans son livre « the concept of corporate strategy » Richard D jrwin - edition 3- 1986

du changement économique 1982 », la préoccupation majeure de cette théorie est liée au processus dynamique par lequel les schémas de comportement et les résultats obtenus sur les marchés sont déterminés conjointement dans le temps.<sup>17</sup> Les deux auteurs se basent sur la notion de routines organisationnelles, ces routines sont la manifestation de la mémoire de la firme ainsi de ses capacités de réponses et d'actions. Les firmes choisissent ainsi, une stratégie à partir d'un ensemble de stratégie existantes et en fonction de leurs performances relatives.<sup>18</sup>

C'est sans doute, que BIRGER WERENERFELT suite à son article « a resource based theory of the firm » paru dans la revue *strategic management journal* 1984, qui a introduit l'ouverture du champ des travaux consacrés à la perspective de la stratégie basée sur les ressources en mettant en avant un facteur de performance durable intra organisation, il pose la question de ce qui rend plus performant une firme qu'une autre sur une longue période, et répond en caractérisant les ressources comme un avantage concurrentiel persistant. Parmi ces ressources l'auteur retient tant les ressources tangibles qu'intangibles, telles que les équipements, l'expérience en matière de production, l'avance technologique ou la fidélité des clients. D'autre part, WERNEFELT propose un schéma qu'il qualifie de matrice « ressources – produit » dont les dimensions permettent d'évaluer l'importance des ressources associées à chaque produit et de visualiser les différentes trajectoires stratégiques et l'équilibre du portefeuille entre l'exploitation des ressources actuelles et celles qui doivent être développées.

Le terme ressources a été également utilisé par JAY BARNEY, dans son article « firm resources and sustained competitive advantage » ; paru dans *journal of management* n: 17, 1991. Il propose deux hypothèses alternatives pour l'étude des sources d'avantage concurrentiel :

---

<sup>17</sup> Marc Ingham – management stratégique et compétitivité – De Boeck université – 1995, page 36

<sup>18</sup> Lilia RAJEB – simulation multi agent de modèles économiques vers des systèmes multi – agents adaptifs – THESE de Doctorat - l'Université de Reims, France, 2005, page 38.

**Premièrement** : il suppose que les entreprises d'une même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes suivant la situation géographique, les ressources financières, les connaissances technologiques, la renommée de l'entreprise (sont toutes des variables qui sont susceptibles de différencier une entreprise d'une autre).

**Deuxièmement** : il suppose que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, par exemple, une technologie peut facilement être transférée d'une entreprise à une autre dans un même secteur, mais les brevets peuvent limiter la mobilité.

BARNEY définit clairement trois concepts centraux, soit les ressources, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable.

**1/ les ressources** : ce sont l'ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives qui augmentent son efficacité et son efficience.

**2/ l'avantage concurrentiel** : une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel. Par exemple : MC Donald's, possédait un avantage concurrentiel à ses tout débuts. Son procédé de production à grande échelle unique n'était pas copié par aucun concurrent à l'époque. Aujourd'hui des chaînes comme Harvery's ou Burger King ont reproduit cet avantage que possédait MC Donald et c'est pourquoi la concurrence se fait de plus en plus vive dans ce secteur de l'alimentation rapide, pour s'en sortir, MC Donald a dû miser sur la création d'un autre avantage concurrentiel que ses compétiteurs ne pourraient cette fois-ci, pas imiter : l'ajout constant de produits nouveaux et une qualité de service qui s'appuie sur un personnel très bien formé.<sup>19</sup>

### **3/ l'avantage concurrentiel durable** :

Une entreprise a un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun

---

<sup>19</sup> J.Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, Canada, 1997, page 2.

concurrent actuel ou potentiel et quand les autres entreprises sont incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie.

Suite à ce constat, on distingue trois catégories de ressources :

**1/ le capital physique :** comprend les installations, les équipements, la technologie et l'emplacement géographique d'une entreprise.

**2/le capital humains :** comprend la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et perspicacité des gestionnaires et des employés.

**3/ le capital organisationnel :** inclut la structure formelle d'une entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination, ainsi que les relations informelles.

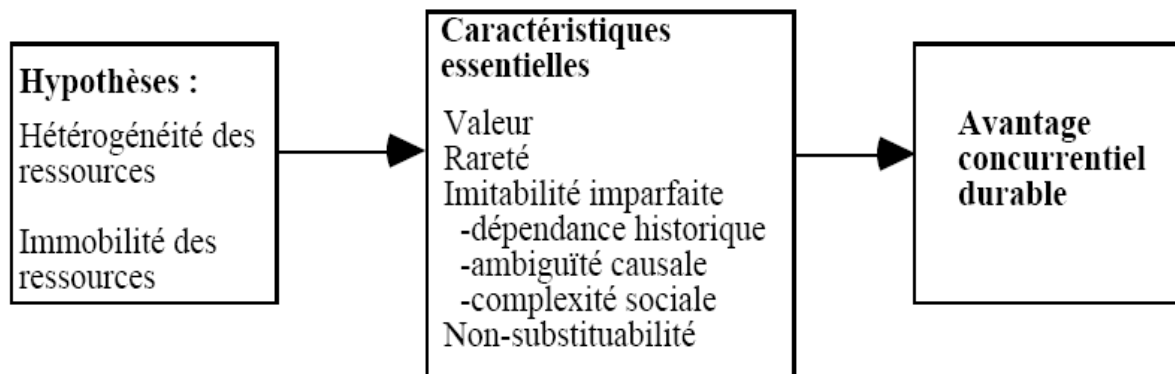
Barney note quatre caractéristiques pour qu'une ressource puisse être susceptible de contribuer à l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise dans son activité.

1-elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise c'est-à-dire engendrer des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement.

2-elle doit être rare parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise.

3-elle doit être imparfaitement imitable.

4-elle ne peut être substituée par aucune autre ressource équivalente au plan de la stratégie<sup>20</sup>



**Figure 1.5 :** la stratégie basée sur les ressources.

**Source:** J. Barney – firm resources and substained competitive advantage »

*journal of Management N: 17 (1991), page 112.*

<sup>20</sup> .Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, canada,1997 page 3.

De différentes approches découlent du courant de pensée de la perspective basée sur les ressources et les compétences comme, par exemple, l'approche des compétences fondamentales développée par Hamel et Prahalad (1990), l'approche basée sur les compétences managériales de Lado, Boyd et Wright (1992) et l'approche fondée sur les ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994).

### **2.2.1 L'approche basée sur les compétences fondamentales**

Certaines ressources représentent une importance particulière, tel que le savoir-faire de la firme qui est le produit de l'accumulation des connaissances. Ces compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels.

Les compétences fondamentales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, représenté en particulier par la coordination du savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de technologies multiples, le savoir-faire qui constitue une compétence cardinale doit être développé autour des individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles des autres de manière nouvelle et intéressante. Selon Hamel et Prahalad (1990)<sup>21</sup> « la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage mais s'enrichit à mesure qu'elle est utilisée et partagée ».

Ce Fusionnement de savoir-faire conduit à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure ou une architecture. Cette structure ne correspond pas forcément avec la structure hiérarchique formelle de l'organisation (même s'il existe des similitudes), mais se décline en fonction du degré d'agrégation des compétences. Certains théoriciens distinguent trois niveaux d'intégration: un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (ex: savoir-faire de production), un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (ex: marketing), un niveau supérieur, où résident les compétences

---

<sup>21</sup> Dans leur article, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 3, page 82.

impliquant une large intégration intra- ou interfonctionnelle et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de décision)<sup>22</sup>.

Niveau supérieur	<b>Compétences inter-fonctionnelles</b> •Développement de produits •Service client •Gestion de la qualité	<b>Compétences générales</b> •Processus de coordination •Processus de décision •Structures d'incitations •Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	<b>Compétences fonctionnelles</b> •Recherche-développement •Production •Marketing et ventes •...	
Niveau élémentaire	<b>Compétences opérationnelles</b> •Savoirs spécialisés •Savoir-faire individuels •Connaissances individuelles	

**Figure 1.6 :** Architecture des compétences de l'organisation

**Source :** Quélin, B, Competence of the Firm and Strategic Alliances: Creation of New Capabilities and Appropriability, HEC Working Paper, 1995 page 18.

### **2.2.2 L'approche basée sur les compétences managériales :**

Lado, Boyd et Wright (1992)<sup>23</sup> ont développé un modèle basé sur les compétences managériales et les ressources transformationnelles. La pierre angulaire de ce modèle réside dans l'idée que les compétences managériales et la stratégie sont largement responsables de la réalisation, la transformation et l'orientation des ressources en vue de sélectionner les clients de manière à dégager un avantage concurrentiel soutenable.

<sup>22</sup> Stephane A. Tywoniak - le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? – Working Page - Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC, France, page 6.

<sup>23</sup> Lado A.A., Boyd N.G. et Wright P., « A Competency-Based Model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration », Journal of Management, vol. 18, n° 1,1992 , pages 77-91.

Les compétences managériales renvoient au rôle du Top management dans la spécification de la vision, le choix de la stratégie et les actions permettant sa réalisation opérationnelle.

Les ressources sont les actifs qui permettent à l'entreprise de devancer ses concurrents pour une période de temps durable.

Les compétences transformationnelles sont celles qui permettent de convertir avantageusement les inputs en outputs. Qui sont non seulement les produits et services finis mais également les éléments intangibles tels que la réputation, la qualité, le nom de marque et le réseau de négociation. Lado, Boyd et Wright pensent que le Top management ne peut à lui seul attirer, transformer et orienter les ressources notamment celles des ressources humaines, Les pratiques de GRH, doivent être mobilisées à côté du leadership et du Top management pour pouvoir construire la compétence d'innovation.

La GRH fait partie des compétences transformationnelles dans la mesure où elle transforme les compétences des personnels et les développe par l'évaluation, la formation et la promotion. Mais elle fait aussi partie des compétences managériales dans le sens où le manager doit avoir les compétences nécessaires pour gérer son personnel<sup>24</sup>.

### **2.2.3 L'approche basée sur les ressources humaines :**

Wright, McMahan et McWilliams (1994)<sup>25</sup> utilisent les concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable dans la mesure où elles ; les ressources humaines qui créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Les auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi; elles incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires.

---

<sup>24</sup> Bassem LABIDI - Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes, Communication présentée au colloque « Organisation et Systèmes d'information » 22 & 23 février 2007, Université de Tunis, page 9.

<sup>25</sup> WRIGHT, P.M., G.C. McMAHAN et A. McWILLIAMS, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-based Perspective", dans International Journal of Human Resource Management, vol.5, no. 2 (1994), p. 301-326.



Premièrement, pour que les ressources humaines puissent engendrer un avantage concurrentiel durable, elles doivent procurer de la valeur à une entreprise, c'est-à-dire qu'il existe une demande hétérogène de travail (les entreprises ont des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène de travail (Les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci). Une ressource peut engendrer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée. Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur.<sup>26</sup>

Deuxièmement, les ressources doivent être rares pour être une source d'avantage concurrentiel durable.

Troisièmement, les ressources doivent également être imparfaitement imitables, résultat de trois raisons : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale. Dans un premier temps, les ressources humaines, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), sont liées ensemble pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un compétiteur. Dans un second temps, les ressources humaines peuvent aussi être la source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont logiquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, les ressources humaines caractérisées par des conditions historiques uniques, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale seront difficilement imitables.<sup>27</sup>

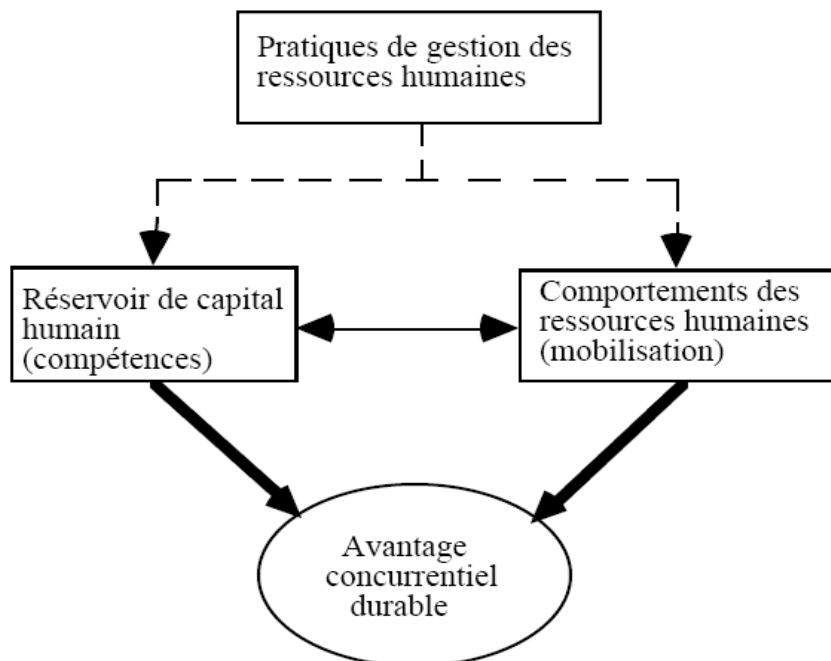
---

<sup>26</sup> Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, canada,1997 page 4.

<sup>27</sup> Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, canada, 1997 page 4.

Prenons par exemple une entreprise quelconque qui désire s'approprier des employés d'une autre entreprise rivale de savoir exactement quels employés elle doit engager, puisque le travail d'équipe implique la difficulté de cerner la contribution exacte de chacun au succès du groupe. Il est aussi fort probable que ce ne soit pas un ou plusieurs individus en particulier qui constitue l'avantage concurrentiel de cette entreprise rivale, mais bien le groupe en entier. Il devient alors assez difficile d'aller chercher le groupe au complet. Mais, même si on y parvient, il y aura toujours un coût de transaction rattaché au départ des employés pour une autre entreprise (que ce soit au niveau du salaire, des conditions de travail, du climat de travail, etc.). En somme, c'est à travers la combinaison de circonstances de complexité sociale, d'ambiguïté causale et de conditions historiques uniques que la valeur créée par les ressources humaines s'accumule dans l'entreprise.

Quatrièmement, et selon Wright, McMahan et McWilliams, la dernière caractéristique que doit posséder une ressource pour être une source d'avantage concurrentiel durable, c'est qu'elle ne soit pas substituable par une autre ressource équivalente au plan stratégique.



**Figure 1.7** : Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines.

**Source** : Wright, McMahan et McWilliams (1994)

Wright, McMahan et McWilliams présentent un modèle d'acquisition d'un avantage concurrentiel durable par les ressources humaines (voir figure 1.7). Ils mettent l'accent sur les compétences des individus qui composent une organisation, et ils reconnaissent que les caractéristiques des individus ne peuvent procurer de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis, leur modèle suppose que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestions efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir de capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué, Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les buts de l'organisation; c'est la mobilisation des ressources humaines.<sup>28</sup>

### **2.3 Les limites de la théorie des ressources et des compétences :**

Malgré les différents apports de l'approche fondée sur les ressources et les compétences soulignés par la littérature d'une part et concrétiser surtout par les grands groupes Japonais, qui étaient souvent considérés comme une référence en termes de gestion des compétences de base, d'une autre part, il semble que cette approche n'ait pas réussi à devenir une théorie fondamentale pour la stratégie de l'entreprise comme de nombreux chercheurs le pensaient. En fait, son influence sur les compétences a commencé à faiblir alors que le modèle organisationnel Japonais perdait son caractère de référence. A ce moment, de violentes critiques se sont élevées pour mettre en doute la capacité de l'approche basée sur les compétences à se substituer au cadre d'analyse

---

<sup>28</sup> Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, canada, 1997 page 5.

plus classique de l'organisation industrielle dans le domaine du développement des stratégies des entreprises. Trois critiques majeures ont été formulées par les tenants de l'approche Porterienne classique de la stratégie<sup>29</sup> :

**Premièrement:** l'incapacité des compétences à servir de fondement à la stratégie. Selon ces critiques<sup>30</sup>, l'approche des compétences ne peut être un substitut à l'approche de la stratégie basée sur l'activité ; ce ne peut être qu'un complément à la vision de PORTER et au cadre d'analyse de l'Organisation Industrielle (OI). Avant d'arriver à ses conclusions, PORTER (1991) a distingué deux aspects de la stratégie : son caractère transversal (*se rapporte à la mesure d'un phénomène sur une période*) et son caractère longitudinal (*se dit une mesure résultant du suivi d'un phénomène dans le temps en fonction d'un évènement de départ*), Selon lui, l'approche fondée sur les compétences ne permet pas d'effectuer cette distinction à l'inverse de l'approche basée sur l'activité, alors qu'une théorie de la stratégie se devrait d'intégrer ces deux dimensions, L'approche des compétences s'intéresse uniquement à la perspective longitudinale et n'explique la capacité d'une entreprise à mener à bien certaines activités qu'à travers un certain type d'apprentissage et d'accumulation des capacités au fil du temps. En 1998, dans sa nouvelle Introduction à son ouvrage de l'Avantage Concurrentiel, PORTER souligne: « Est-ce une entreprise un ensemble d'activités ou d'un ensemble de ressources et de capacités? De toute évidence, une entreprise est les deux à la fois. Mais les activités sont ce que les entreprises font et elles définissent après les ressources et les capacités qui sont pertinentes », la vision de PORTER de l'entreprise consiste en une combinaison des activités et des ressources dont les activités viennent en premier. Celles-ci définissent les compétences (comme un produit dérivé et à travers le Learning by doing) et forment la stratégie. Ainsi, l'approche fondée sur les compétences ne se pose pas en théorie alternative pour la

---

<sup>29</sup> Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences- Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006, page 2.

<sup>30</sup> Pour plus de détail consultez-vous : Porter, M.E. « Toward a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal* 1991 , Vol. 12, p. 95-117.

stratégie mais en simple complément au cadre d'analyse de l'organisation industrielle.<sup>31</sup>

**Deuxièmement :** le flou et le contenu tautologique des concepts élémentaires de la notion de compétence ; on ne trouve pas de délimitation aussi claire dans l'approche des ressources et des compétences, contrairement à l'approche classique de M. PORTER qui utilise le concept d'activité comme une unité d'analyse bien définie. On peut cependant trouver une série de concepts ressources, compétences, capacités, capacités dynamiques, routines, etc. – résultant de courants de pensée de cette approche, mais savoir si ces notions sont synonymes ou si elles décrivent des processus différents reste délicat.

Face à ce manque de clarté, les concepts de ressources ou de compétences restent considérés par beaucoup des théoriciens comme étant tautologiques. Selon PORTER (1991): « *le point de vue ressources est circulaire. Les entreprises qui réussissent ont du succès parce qu'elles ont des ressources uniques. elles doivent cultiver ces ressources pour réussir. Mais qu'est-ce qu'une ressource unique? Qu'est ce qui la rend précieuse?* »

**Troisièmement :** Le manque de connexion de l'approche fondée sur les compétences avec l'environnement, le marché et l'industrie et cela dans le fait qu'elle est plus axée vers l'interne. « *Avec l'apparition des notions de compétence de base et la compétition sur les capacités, le pendule d'analyse est allé de façon spectaculaire dans l'autre sens, passant de l'extérieur de l'entreprise vers l'intérieur [...] L'environnement extérieur a reçu un peu, le cas échéant, d'attention* »<sup>32</sup>

Ce caractère interne de l'approche basée sur les ressources et les compétences est probablement l'une des critiques les plus offensives, Comment construire une stratégie en l'absence d'une forte référence à l'industrie, au marché et aux forces de la concurrence ? Comment faire intégrer l'industrie et la concurrence dans la perspective

---

<sup>31</sup> Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences- Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006, page 3.

<sup>32</sup> Collis, D.J.; Montgomery, C.A.. « Competing on resources: strategy in the 1990 », Harvard Business Review, 1995 Vol. 73, page. 118-128.

des ressources et compétences? Et plus encore, comment définir le positionnement stratégique ? En effet, selon les stratégestes, c'est au cœur de ces éléments que résident les opportunités et les menaces auxquelles les entreprises font face. Comment estimer et évaluer les forces et les faiblesses sans aucun point de référence ? Le problème fondamental de valeur est indirectement connecté à l'absence d'un lien clair avec l'environnement et le marché. Si les ressources n'ont pas de valeur en tant que telles, comment peut-on soutenir qu'une ressource peut amener l'entreprise à une position dominante?<sup>33</sup>

Selon certains analystes, ces critiques susmentionnées s'appliquent majoritairement dans le cadre théorique classique, où le comportement de l'entreprise se résume à une réaction optimale face aux signaux extérieurs de son environnement. Cependant, ils affirment que la plupart de ces critiques ne s'appliquent plus dans une conception de l'entreprise fondée sur la connaissance, où l'entreprise est envisagée comme une unité de création et de développement de la connaissance. Alors le problème dans tout débat sur la stratégie relève de la vision sous-jacente en termes de théorie de l'entreprise, c'est-à-dire les conceptions sous-jacentes de l'entreprise dans l'approche industrielle, différent complètement de la vision de l'entreprise dans l'approche fondée sur les ressources et les compétences puisque dans le modèle classique, la compétence est au mieux un domaine éloigné de la vision fondée sur l'activité dominante contrairement au modèle basée sur les compétences où les théoriciens intègrent le rôle central joué par la connaissance dans la vision stratégique de l'entreprise (la théorie de la firme basée sur la connaissance), c'est pour ça que ces analystes démontrent que l'approche basée sur la connaissance n'ignore aucunement l'industrie, mais qu'elle en reconnaît l'existence et l'émergence à travers une perspective très particulière : la coévolution et la coconstruction des compétences de la firme et des compétences de l'industrie.

---

<sup>33</sup> Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences- Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006, page 4.

### **Section 3 : vers une articulation de l'analyse externe (l'approche du porter) et l'analyse interne (l'approche fondée sur les ressources et les compétences).**

La principale hypothèse est que le débat actuel entre la vision fondée sur l'activité et celle basée sur les compétences relève du dialogue de sourds, l'explication de ce malentendu vient de la divergence entre deux visions stratégiques qui se basent sur des théories de la firme totalement différentes. Dans la section suivante, Nous allons présenter les deux approches alternatives de la théorie de l'entreprise en utilisant la distinction proposée par M. FRANSMAN<sup>34</sup>(1994) entre l'entreprise processeur d'information et l'entreprise processeur de connaissances.

#### **3.1 la théorie de L'entreprise « processeur d'information » :**

Citant l'analyse stratégique de PORTER, Elle se base sur les approches traditionnelles de l'entreprise qui ne sont pas conçues pour intégrer les caractéristiques fondamentales de la connaissance. Comme le souligne FRANSMAN (1994), les théories de l'entreprise les plus couramment utilisées reposent toute sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise est conçue comme un dispositif « destiné à résoudre des problèmes informationnels ». Et il ajoute que, c'est qui fait différer ces théories les une des autres, c'est la nature du problème informationnel principal à traiter, par exemple :

- La théorie de l'agence (JENSEN M.C., MECKLING W.H)<sup>35</sup> considère que le problème essentiel à résoudre est celui de l'existence, dans les structures hiérarchiques, d'asymétries d'information (l'information est inégalement distribuée selon les agents qui participent à la firme) qui supposent des mesures incitatives pour être corrigées, et faire en sorte que les agents se conduisent en conformité avec les directions de la hiérarchie.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Dans sans article « Information, knowledge, vision and theories of the firm ». Industrial and Corporate Change, Vol. 3, p. 1-45.

<sup>35</sup> Dans leur article Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360.

<sup>36</sup> Bernard Guilhon - Économie de la connaissance et organisations: entreprises, territoires, réseaux – l'harmattan – France – 1997, p 98.

- La théorie des équipes (ARMEN ALCHIAN et HAROLD DEMSETZ)<sup>37</sup> constate elle aussi une inégale distribution de l'information entre les membres de l'« équipe », qui leur permet pas de connaître de manière précise la contribution réelle de chacun à la performance collective ;
- L'approche de la firme qui place au centre de l'analyse les coûts d'accès aux informations-prix qui régulent l'arbitrage entre la firme et le marché.
- L'approche de l'organisation qui est liée selon (SIMON H.A.)<sup>38</sup> à la rationalité limitée des individus qui ont des facultés restreintes de traiter, d'acquérir, ou de stocker l'information.

Dans ces conditions, le regroupement d'individus au sein d'organisations leur permet d'aller au-delà des limites de traitement spécifiques à chacun d'entre eux.

- L'approche par les coûts de transactions qui revêt selon Williamson un statut plus hybride. l'asymétrie d'information n'est qu'une des manifestations possibles de l'existence des comportements opportunistes de la part des membres de l'organisation.

Il apparaît donc que pour l'ensemble de ces théories, le comportement de la firme peut être déduit des signaux informationnels qu'elle détecte dans son environnement, de sorte que même si la nature des problèmes informationnels à résoudre diffère bien d'une théorie à l'autre, le point focal demeure identique. la plupart des théories en place s'intéressent dans ce cadre à la cohérence entre les mécanismes de coordination et les mécanismes incitatifs appropriés pour résoudre les problèmes informationnels. De manière plus précise, ces différentes approches supposent que l'on se situe dans un contexte de capacités productives chez les membres de l'organisation, et que l'on raisonne à partir d'une structure de coordination donnée (ex : une structure de coordination dominée par une ligne hiérarchique verticale, ou une structure d'équipe, etc...). Selon la nature du problème informationnel dominant (asymétries d'information, saturation des capacités de

---

<sup>37</sup> Dans leur article « Production, Information Costs, and Economic Organization », The American Economic Review, Vol. 62, No. 5 (Dec., 1972), p. 777-795

<sup>38</sup> Dans son article « Authority », Research in Industrial Human Relations. A Critical Appraisal, New York, Harper & Brothers Publishers, p. 103-115.



traitement informationnel, etc.), les théories en place s'efforcent de déterminer les modes d'incitations les plus appropriés pour corriger les biais informationnels. Cette focalisation sur la réponse à des problèmes informationnels ne signifie naturellement pas que ces théories ne peuvent saisir des phénomènes cumulatifs d'apprentissage.

Mais les phénomènes cumulatifs d'apprentissage ne sont considérés que comme des conséquences secondaires de la résolution des problèmes informationnels et ne sont en aucun cas placés au cœur de l'analyse ; quant aux capacités cognitives des agents elles sont soit supposées données, soit supposées se déformer en fonction de l'accumulation d'informations enregistrées par les agents.<sup>39</sup>

Dans ce contexte-là, le traitement de l'information par les entreprises selon le modèle Porterien résulte précisément en ces activités qui émergent du positionnement d'un produit final au sein de la structure industrielle, une fois ces activités déterminées et définies par le traitement de l'information, elles peuvent mener aux compétences (à travers l'accumulation de la connaissance collective et l'apprentissage de l'entreprise sous forme de learning by doing). Le traitement de l'information devient alors la base des décisions économiques des entreprises alors que la création et l'échange de connaissances ne sont qu'un produit secondaire dérivé des activités courantes.

### **3.2 La théorie de L'entreprise « processeur de connaissances » :**

Pour toutes ces raisons susmentionnées précédemment, certains théoriciens considèrent que le contexte de l'innovation en termes économiques invite à une reconsidération des fondements de la théorie de l'entreprise, Dans de tels environnements, les entreprises devraient être envisagées comme des processeurs de connaissance Comme NONAKA et TAKEUCHI le soulignent : « **Lorsque les organisations innovantes ne se contentent pas de traiter l'information de extérieur, afin de résoudre leurs problèmes existants et de s'adapter à un environnement changeant. En fait, elles créent des nouvelles connaissances et d'informations, de l'intérieur pour redéfinir les problèmes et trouver les solutions.**»<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Bernard Guilhon - Économie de la connaissance et organisations: entreprises, territoires, réseaux – l'harmattan – France – 1997, p 99 & 100.

<sup>40</sup> Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

C'est dans cette démarche que certains analystes considèrent que les approches fondées sur les compétences de l'entreprise peuvent apporter un éclairage nouveau et innovant dans la perspective qui mise en avant une conception de la firme en tant que processeur de connaissances et implique de reconsidérer en profondeur la stratégie des entreprises, en suggérant que : les entreprises sélectionnent premièrement leur domaine de compétences, et gèrent ensuite leurs activités. Les compétences deviennent ainsi le moteur des activités, à l'inverse de La réflexion avancée par PORTER.

Cet ensemble d'approches nouvelles prend aujourd'hui une certaine importance vu le regard différent qui le porte sur la constitution des entreprises, en privilégiant une hypothèse commune : l'attribut essentiel de l'entreprise est constitué par ses compétences ou ses capacités organisationnelles.

Selon NELSON, R.<sup>41</sup> Ces capacités qui se construisent avec le temps et qui traduisent ce que l'entreprise est capable de faire avec confiance, En d'autres termes, la gouvernance de l'entreprise n'est pas axée sur la résolution des asymétries informationnelles mais sur la coordination des éléments de connaissance et des processus d'apprentissage.

- Premièrement, l'entreprise fixe son attention sur la zone des compétences de base, qui représente le domaine de connaissance vers lequel l'entreprise s'oriente dans un objectif de supériorité face à ses concurrents, par exemple : la miniaturisation constitue le domaine des compétences de base de SONY.
- Ensuite, l'entreprise choisit son domaine de compétences, qui regroupe ce que la firme « sait bien faire » (mais pas nécessairement mieux que les autres). Dans le cas de Sony, ce pourrait être le domaine de « maîtrise de la qualité ».
- Enfin, le domaine restant constitue la périphérie de l'entreprise, ce domaine inclut les activités de support au fonctionnement de la firme qui ne nécessitent pas par définition un fort engagement en termes de gestion de la connaissance. La périphérie est un domaine de la connaissance, dans lequel l'entreprise n'ambitionne pas de faire mieux qu'une autre et accepterait de « l'acheter » à l'externe, si c'est nécessaire.

---

<sup>41</sup> Dans son article « How do firms differ, and how does it matter? », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, p. 61-74.

Ainsi, la « division de la connaissance » (exprimée à travers la définition du domaine des compétences de base, du domaine des compétences et de la périphérie) précède la division du travail (représentée par le classement des activités selon un ordre décroissant partant de l'activité de base).

En guise de résumé, nous pouvons dire que le nouvel environnement économique exige de reconsidérer les fondements de la firme en tant que processeur de connaissances (et non pas de processeur d'information). Cela implique également une reconsidération des principes de la stratégie. Dans cette perspective, les activités et les compétences sont les éléments fondateurs de la stratégie, mais celles-ci doivent être déterminées et gérées suivant un cadre d'analyse renouvelé dans lequel la priorité est donnée à la constitution et au développement des compétences. L'approche fondée sur les compétences suggère clairement de concentrer l'attention sur les compétences plus que sur les activités, et ce à l'inverse de la vision traditionnelle. La construction et la gestion des compétences régissent la gestion des transactions et façonnent ainsi la structure des activités de l'entreprise, les compétences viennent en premier et conduisent aux activités.<sup>42</sup>

### **3.3 L'approche fondée sur les compétences et son lien avec l'industrie (la Co-construction des compétences et le positionnement de l'entreprise) :**

Revenant au développement de la théorie évolutionniste sur la question de la relation entre l'entreprise et l'industrie, nous trouvons celle-ci qui sous-tend l'approche par les compétences, non muette. Cependant et contrairement au modèle du PORTER, la théorie évolutionniste ne considère plus le paysage industriel comme une variable exogène clairement établi avec une industrie au sein de laquelle les entreprises se positionnent, mais plutôt une coévolution entre l'environnement macro qu'est l'industrie et l'environnement micro qu'est l'entreprise. Dans ce cadre, le développement porte sur le lien complexe entre les compétences des firmes et l'émergence de compétences collectives qui orientent les trajectoires industrielles, il s'agit alors de mieux comprendre la façon dont ces deux phénomènes s'influencent et

---

<sup>42</sup> Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences- Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006, page 10.

s'interpénètrent et la manière dont les différentes formes d'apprentissage et de connaissances forment ce processus co-évolutionnaire.

La théorie évolutionniste qui a mis l'accent sur la difficulté de la transformation et de la commercialisation des connaissances tacites, a insisté au même temps sur les aspects de la connaissance à l'échelle industrielle qui se rapportent au corps des connaissances communes, aux trajectoires technologiques, pratiques, perceptions et résolution de problèmes partagées par l'ensemble des entreprises. Cet aspect de la connaissance renvoie notamment aux connaissances et routines codifiées qui sont plus aisément transférables et commercialisables.<sup>43</sup>

En soulignant l'idée que certains aspects de la connaissance sont uniques à certaines entreprises tandis que d'autres sont partagés et communs à un groupe plus large d'entreprises, la théorie évolutionniste interroge la façon dont ces deux dimensions interagissent et coévoluent, pour cela elle met en avant l'importance de mieux comprendre la dynamique de cette coévolution et les flux de connaissances qui la structurent. Premièrement à partir des forces agrégées et structurées, tels que les déterminants sectoriels ou les caractéristiques des régimes technologiques influent et offrent des lignes directrices aux actions des firmes. A son tour, l'apprentissage au niveau d'une firme individuelle influence le comportement des autres firmes au fur et à mesure que les connaissances se diffusent et que celles-ci sont jugées pertinentes par le système industriel, d'une autre expression, lorsque l'utilisation des connaissances et des compétences pour résoudre les problèmes que les entreprises d'un secteur affrontent, les dynamiques d'apprentissage au niveau macro influencent les décisions au niveau micro. Cependant, en internalisant ces connaissances partagées, les entreprises s'appuient sur leurs connaissances distinctives pour pouvoir les approprier notamment en transformant les connaissances codifiées en connaissances tacites et/ou en utilisant les connaissances codifiées pour améliorer leurs connaissances tacites.

---

<sup>43</sup> Maurice Baslé, Robert Delorme, Jean Louis Lemoigne, Bernard Paulré - Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie: théories et analyses empiriques - l'harmattan – France – 1999, p 79.

# **DEUXIEME CHAPITRE**

La problématique du développement  
des PME

## II La problématique du développement des PME

C'est sûr que ce sont les caractéristiques de l'entreprise qui déterminent sa compétitivité, à savoir l'efficacité, l'efficience et de l'utilisation des ressources, la détermination et l'aptitude à relier rentabilité et accroissement des capacités, La capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise d'une part et gagner en efficience et en efficacité d'une autre part. Mais ce qu'il faut noter aussi que cette compétitivité est déterminée en partie par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs, ce qui explique pourquoi une stratégie de développement des PME est nécessairement spécifique à un pays et à un contexte donné, chaque pays doit relever ses défis, saisir ses opportunités et définir ses priorités en matière de réforme qui lui sont propres.

Pour œuvrer au développement des PME, il convient d'adopter une stratégie transversale dont le succès dépend notamment de :

- la capacité des pouvoirs publics à mettre en œuvre une politique macroéconomique saine.
- la capacité des parties prenantes (secteur public, secteur privé et société civile) à instaurer des conditions d'ensemble propices au développement des entreprises.
- La capacité des PME à adopter des stratégies et des modes de fonctionnement compétitifs.

Il convient aussi de prendre des mesures visant les institutions économiques, politiques et sociales du pays, puisque toute stratégie de développement des PME doit donc prendre en compte les difficultés auxquelles sont confrontées les PME en raison de leur taille, et avoir pour ambition de régler les insuffisances des structures institutionnelles et organisationnelles dans le but de dynamiser la compétitivité et la performance des PME. Le caractère prévisible de l'environnement des affaires est un élément crucial pour la prise de décisions, les PME et les grandes entreprises aussi ont besoin d'une mise en œuvre saine et cohérente d'une politique macroéconomique qui contribue à garantir la stabilité minimale de l'environnement.

Théoriquement, un environnement macroéconomique propice au développement de l'esprit entrepreneurial exige notamment une simplification du cadre juridique et réglementaire, une bonne gestion des affaires publiques, une absence de corruption,

une amélioration de l'accès au financement et un élargissement de son offre, des infrastructures adaptées, une main-d'œuvre nombreuse qui soit qualifiée, adaptable et en bonne santé, une valorisation de l'image de l'entreprise au sein de la société dans son ensemble<sup>44</sup>. D'une autre expression, cet environnement est le lieu des interactions entre les PME et les institutions, les marchés et les organismes de soutien dont l'enjeu est l'amélioration de la compétitivité et la performance globale.

Focalisons-nous maintenant sur l'environnement des affaires de celui des pays rentiers, dont fait partie l'Algérie, il nous semble que le secteur pétrolier - un secteur où l'imbrication et l'interdépendance entre l'économique et le politique sont grandes - occupe une place primordiale dans la stratégie de développement de ses pays, il joue le rôle d'agent de développement et de réorganisation sociale par l'impact de son prix du baril qui demeure une variable d'ajustement décisive.

Au vu du caractère assez similaire des situations des économies rentières, de leurs processus respectifs de spécialisation internationale, leur expérience est la référence de la théorie de la malédiction des ressources naturelles qui dévoile des leçons remarquables qui peuvent être tirées de l'itinéraire de ces pays. Cette théorie explique bien que les dotations en ressources naturelles n'aient pas constitué un avantage de prospérité et de développement pour la plupart des économies rentières. Au contraire, elles ont entraîné des déformations structurelles dont les effets pervers continuent jusqu'à présent à accroître et alimente la mauvaise gouvernance dans ces pays.

Dans un tel cas de figure, et pour favoriser une nouvelle démarche qui garantit une diversification des ressources de croissance par le développement d'un secteur privé plus compétitif, nous commençons notre recherche dans ce chapitre par le placement de la question de la rente des ressources naturelles au cœur du développement économique des pays rentiers, avant de se concentrer sur le choix stratégique de la PME comme une option de rupture, porteur d'une nouvelle stratégie de développement.

---

44 Promouvoir les PME pour œuvrer au développement - OCDE 2004, page 49.

### **Section1 : la problématique de la croissance des économies rentières :**

La quasi-totalité des économies des pays riches en ressources naturelles fait référence à une situation contre intuitive où cette richesse limite les opportunités de développement au lieu de les favoriser. En principe, la ressource naturelle devrait servir au développement et représenter l'assise de la croissance économique de ces pays. Pourtant, les expériences de développement des grands pays rentiers, tels que l'Algérie, la Libye, l'Angola, l'Iran, ou le Nigeria montrent que la bénédiction des ressources naturelles se transforme la plupart du temps en malédiction; La surabondance des ressources naturelles a eu des effets néfastes sur le développement économique, social et politique de ces pays. L'objectif de cette section est de comprendre pourquoi les ressources naturelles des pays mono exportateurs de ces matières n'ont pas généré le développement économique. Nous exposons une analyse de l'impact des revenus rentiers sur les économies productrices, plusieurs questions de fond restent posées qui s'interrogent sur :

- la non satisfaction de la rente au développement économique et à la réduction de la pauvreté.
- L'existence des exceptions à la malédiction des ressources et Comment peut-on y échapper ?

Tout au long de cette section, nous essayons de dégager une recherche globale pour expliquer les déficits de croissance des économies des pays exportateurs nets des ressources naturelles.

Cette section s'articule en deux parties, dans la première partie, nous développons la théorie de la malédiction pétrolière, qui attribue le déclin de croissance aux effets induits par le syndrome hollandais qui s'inspire de la situation économique des Pays Bas dans les années 1970, suite à l'exploitation des réserves de gaz naturel. La seconde partie est consacrée au courant qui s'est développé dans les années 1990 et qui a attribué le blocus de croissance des pays exportateurs des ressources naturelles à des détériorations de la gouvernance des différentes institutions du pays, l'argent de la rente, objet de toutes les convoitises, apporte bien souvent la corruption et génère des comportements de recherche de rente.



### **1.1 Le syndrome hollandais (un canal de transmission économique de la malédiction des ressources naturelles) :**

Après les hausses successives des prix du pétrole, survenues au cours des années 70 et au début des années 80, les exportations du pétrole ont entraîné à chaque pays exportateur de cette matière des revenus considérables que tous les observateurs s'accordaient à l'époque sur leur processus de croissance économique et s'attendaient à des promotions des politiques de développement adéquates pour augmenter le niveau de vie de la population. Or, et conformément à ce qui a été susmentionnés précédemment, ces chocs ont stagné, voire chuté les indicateurs de développement économique et social de la plupart des pays exportateurs du pétrole, les analystes ont expliqués cet impact négatif de l'exploitation des ressources naturelles par le syndrome hollandais ou la maladie hollandaise (Dutch disease), un terme qui fait référence aux difficultés économiques rencontrées par la Hollande après la mise en exploitation dans les années 1970 des réserves de gaz naturel, « cette expression a été utilisée pour la première fois dans la revue anglaise « The Economist » en 1977 au moment où le spectre du syndrome menaçait sérieusement la Grande Bretagne suite aux découvertes pétrolières, l'article décrit le phénomène économique étrange auquel faisait face l'économie hollandaise; Le pays affichait des comptes extérieurs largement excédentaires : le Florin était parmi les monnaies les plus fortes du monde et le compte courant enregistrait un surplus annuel de 2 milliards de dollars entre 1972 et 1976. Pourtant, la Hollande était particulièrement touchée par une récession économique : la production industrielle stagnait depuis 1974, l'investissement et les profits étaient en chute libre depuis quelques années et le chômage était passé à 5,1% contre 1,1% en 1970. Ce contraste entre une conjoncture économique interne morose (défavorable) et une situation favorable de la balance des paiements représente le symptôme du syndrome hollandais.<sup>45</sup> »

Cependant la maladie hollandaise ne résulte pas seulement de l'exportation des matières de type extractif, mais également de l'exportation des autres produits de

---

<sup>45</sup> Marie-Claire AOUN , LA RENTE PETROLIERE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PAYS EXPORTATEURS , Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006) , UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France, page 90.

base : cuivre, cacao, café, etc., ou d'importants flux de capitaux. Dans ce cas, le mal peut survenir en raison d'un boom des prix, d'un progrès technique qui réduit considérablement le coût de production d'une exportation donnée ou d'une découverte de ressources importantes.

### **1.1.1 La revue de la littérature :**

La théorie du syndrome hollandais est une théorie néoclassique dont il existe un ensemble des modèles qui ont analysé les divers effets d'un boom d'exportation lors d'une nouvelle découverte de matière première, le premier modèle a été appliqué aux milieux des années soixante-dix par GREGORY, R.G (1976) et SNAPE (1977) à l'économie australienne, ce modèle a été prolongé par CORDEN et NEARY (1982) et CORDEN (1984) , il se situe dans le cadre d'une petite économie ouverte qui produit deux biens échangeables ( vis-à-vis de l'extérieur ) dont leurs prix sont exogènes et un autre bien non échangeable (produit et vendu dans le marché local) dont le prix est flexible. De ce fait, l'économie est trisectorielle: un secteur échangeable en boom ou «boomier» (B) (énergétique), un secteur échangeable en retard (L) non boomier (manufacturier) et le secteur non échangeable (service), les trois secteurs ont chacun un facteur spécifique (le capital) et un facteur mobile (le travail), l'hypothèse principale est le plein emploi des facteurs dans l'économie.

Deux principaux effets induits par l'expansion du secteur en boom qui seront à l'origine de la maladie hollandaise : un effet de réallocation des ressources (resource movement effect) et un effet de dépense (spending effect). Le premier effet fait référence à un choc externe positif qui entraîne une réallocation des ressources qui se manifestent dans le déplacement du facteur mobile (travail) vers le secteur en expansion (boomier) en provenance des deux autres secteurs. Le deuxième effet apparaît avec l'augmentation des revenus du secteur en boom suite à l'entrée massive des devises provenant du boom d'exportation, ces devises converties en monnaie nationale créent des périodes de demande excessive dans l'économie et entraînent un accroissement des dépenses dans le secteur des services, cela provoque une hausse du prix de ces biens (relativement aux prix des biens échangeables) et par conséquent une appréciation réelle de la monnaie domestique, Cela se traduit par une baisse de la

compétitivité (en valeur ajoutée et en emploi) des autres secteurs traditionnels manufacturé ou agricole.

### **1.1.2 L'effet néfaste du syndrome hollandais (la perte du savoir-faire: learning by doing) :**

La maladie hollandaise engendre une destruction économique lorsqu'elle élimine le learning by doing, un des facteurs principaux de la croissance. La technologie est en effet pour une large part, le résultat de l'expérience accumulée par les firmes dans la production, et donc, elle est un processus d'apprentissage, soit par la pratique (by doing), soit par l'usage (by using)<sup>46</sup>

Les recherches de R. M. SOLOW ont démontré le rôle crucial du progrès technique dans la croissance économique, ce dernier est dû essentiellement au savoir-faire détenue par les firmes surtout dans les secteurs échangeables<sup>47</sup>, c'est dans cette logique que certains théoriciens (Krugman ;1987) ont relié le savoir-faire au syndrome hollandais, ce lien se manifeste dans l'entrée massive de devises qui entraîne un ralentissement et un déclin dans de la croissance économique après la destruction du secteur manufacturé qui représente le moteur primordial de la croissance économique dont il engendre des externalités positives sur le reste de l'économie : transmission de savoir-faire et progrès technologique. Le progrès technique est donc une fonction à un secteur manufacturé et entrepreneurial. L'expansion du secteur de la ressource naturelle aurait par conséquent un impact négatif sur la croissance économique, par le biais du savoir-faire.

### **1.1.3 L'impact du syndrome hollandais sur les principaux paramètres de la croissance :**

La dépendance envers le secteur rentier a des effets très importants sur les principaux paramètres de la croissance économique qui sont : l'investissement, l'épargne, l'éducation et l'ouverture de l'économie à l'extérieur.

#### **L'impact sur l'investissement:**

---

<sup>46</sup> Cohendet P., Gaffard J-L. (1990), « Innovation et entreprises », Encyclopédie Economique, Economica.

<sup>47</sup> Pour plus de détail revenez au Balassa B. (1964), "The Purchasing Power Doctrine: A Reappraisal", Journal of Political Economy 72, p. 584-596.

## II La problématique du développement des PME

Cet impact est peut arriver lors d'un transfert des facteurs de production du secteur manufacturier vers le secteur de la ressource en expansion, ce transfert va diminuer automatiquement la productivité et la rentabilité de l'investissement dans le secteur manufacturier.

Angola	4,6	Bahrain	12,3
Brunei	5	Colombie	13,1
Côte d'Ivoire	5,2	Vietnam	13,5
Yémen	5,5	Azerbaïdjan	14,4
Cameroun	5,8	Venezuela	14,8
Nigeria	6,1	Kuwait	15,3
Libye	6,3	Qatar	15,3
Irak	6,6	Algérie	15,8
Egypte	7,6	Russie	16
Gabon	7,7	Trinidad & Tobago	17,9
Papouasie Nouvelle Guinée	8,6	Indonésie	18,2
Syrie	8,6	Congo	18,6
Bolivie	9,1	Equateur	19,3
Kazakhstan	9,6	Emirats Arabes Unis	24,2
Oman	10,9	Turkménistan	24,9
Arabie Saoudite	11,3	Norvège	27,6
Soudan	11,3	Iran	30,1

**Figure(2.1) :** Part de l'investissement dans le PIB réel par tête

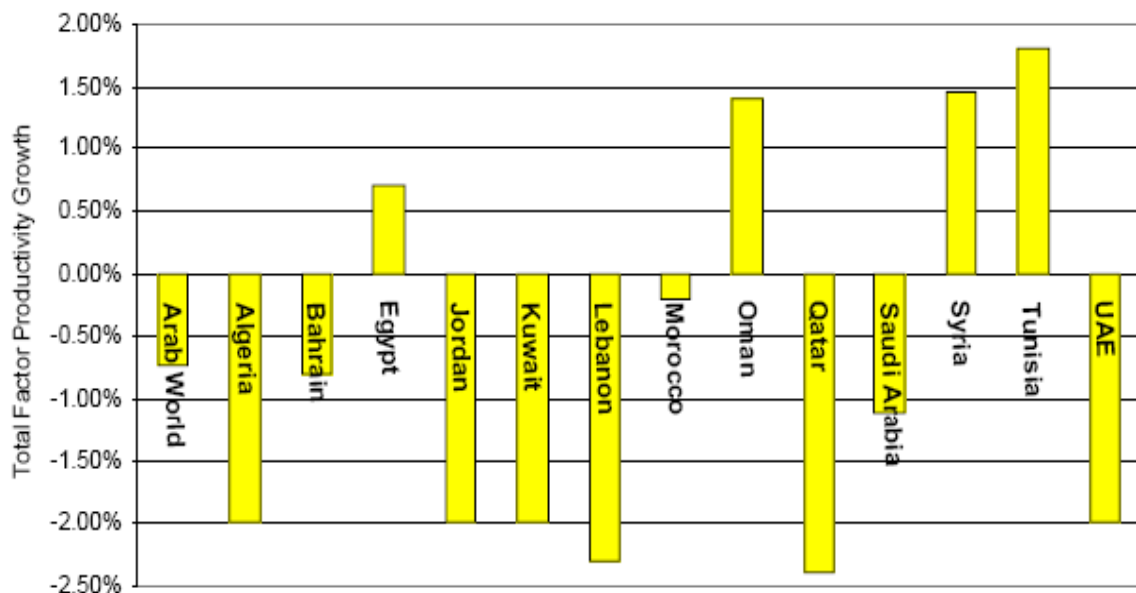
**Source :** Marie-Claire AOUN - la rente pétrolière et le développement économique des pays exportateurs

D'après ce tableau, on remarque que la part de l'investissement en pourcentage dans le PIB par tête a été, entre 1980 et 2004, nettement plus importante pour les pays non pétroliers que pour les pays pétroliers; dans un échantillon de 168 pays, la moyenne de cette part s'élève à 15,6% chez les pays non pétroliers alors que celles des pays pétroliers se situe dans une moyenne de 13%.

## II La problématique du développement des PME

Ce qu'il faut constater que malgré les taux d'investissement supérieurs affichés par certains pays pétroliers (tels que les Emirats Arabes Unis, l'Iran, le Koweït ou le Qatar), les investigations empiriques effectuées dans ce domaine indiquent que qu'un taux d'investissement élevé ne suffit pas pour assurer une croissance rapide, la qualité des investissements est un facteur important à prendre en compte.

L'indice de la croissance de la Productivité Totale des Facteurs (PTF) est une des mesures de l'efficacité de l'investissement et la performance globale du processus productif. La PTF est calculée en rapportant la production (ou la valeur ajoutée) aux facteurs utilisés (travail, capital).



**Figure (2.2) :** la Croissance en pourcentage de la Productivité Totale des Facteurs entre 1975 et 2000

**Sources :** Sala-i-Martin et Artadi « Economic growth and investment in the Arab world » 2002.

La diminution de la productivité totale des facteurs est due essentiellement, selon XAVIER SALA-I-MARTIN et ELSA ARTADI à la détérioration et l'instabilité politique qui caractérise l'ensemble des pays arabes qui été un frein aux investissements, les procédures administratives lourdes et les obstacles institutionnelles qui dissuadent souvent les investisseurs privés, l'incompatibilité du système éducatif dans ces pays aux besoins des entreprises locales qui représente un obstacle majeur pour l'investissement productif.

**L'impact sur l'épargne :**

En tenant compte de la rareté des ressources naturelles, l'épargne est un élément important pour toute une politique économique qui vise à investir les rentes de ces ressources épuisables (la différence entre le prix et le coût marginal, doit être réinvestie pour conserver le stock total en valeur) afin que cet épuisement n'altère en rien le bien-être des générations futures.

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2005
<b>Algérie</b>	36	43	31	27	28	44	47	54
<b>Arabie Saoudite</b>	69	59	15	24	29	37	42	47
<b>Emirats Arabes Unis</b>	76	72	53	45	36	30	39	-
<b>Equateur</b>	14	20	21	22	19	26	32	-
<b>Gabon</b>	64	61	47	37	47	28	46	40
<b>Indonésie</b>	27	38	30	32	31	26	26	33
<b>Iran</b>	34	26	21	27	21	35	39	36
<b>Koweït</b>	67	58	30	04	26	34	41	-
<b>Malaisie</b>	23	30	30	34	40	47	44	-
<b>Mexique</b>	21	25	26	22	22	22	20	20
<b>Nigeria</b>	21	31	13	29	18	33	40	39
<b>Norvège</b>	31	34	34	30	29	38	33	-
<b>Oman</b>	52	47	40	35	27	40	35	32
<b>Venezuela</b>	40	33	25	29	23	29	32	38

**Figure (2.3) :** Evolution du taux d'épargne domestique brute depuis 1975 (en pourcentage du PIB)

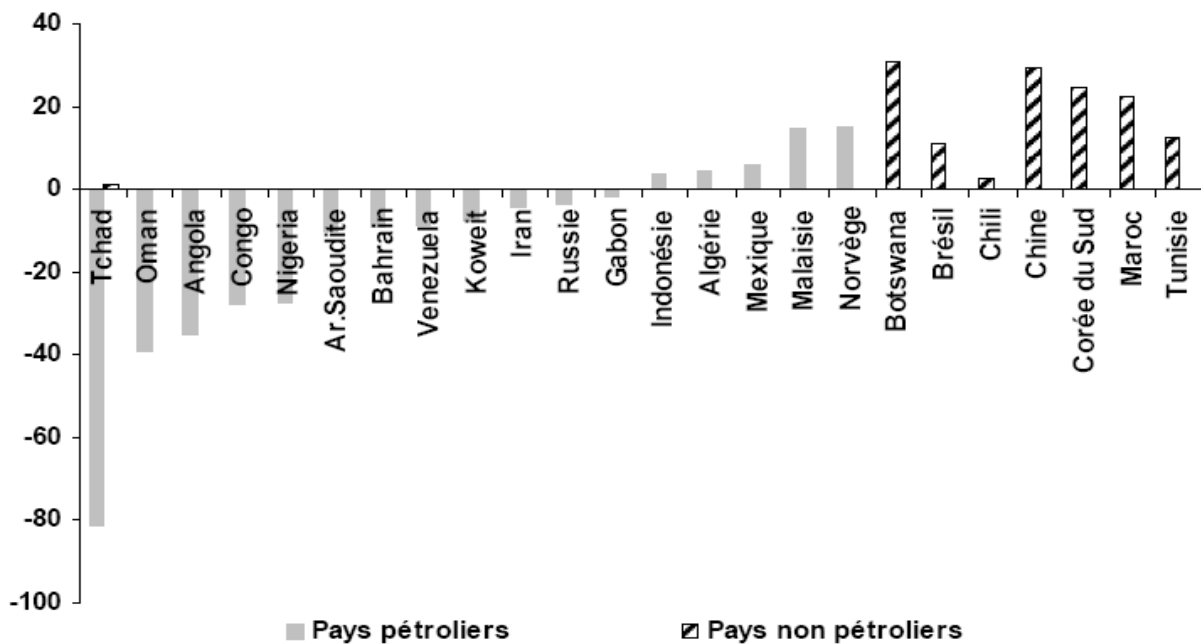
**Source :** World Development Indicators, 2005.

Ce que nous remarquons à partir de ce tableau que les pays pétroliers ont enregistré dans les années 1980 et 1990 des taux d'épargne bien inférieurs à ceux des autres pays non pétroliers, plusieurs analystes ont essayé de prouver ces baisses de taux d'épargne par l'impact des revenus rentiers sur les taux d'intérêt. Durant les périodes des hausses des cours de ces matières, l'Etat bénéficie de revenus importants

## II La problématique du développement des PME

et la pression sur les marchés financiers diminue, ce qui va pousser les taux d'intérêt à la baisse et les économies de s'engager dans des consommations excessives (les individus ont alors une préférence pour le présent).

Les pays riches en ressources naturelles enregistrent aussi un taux d'épargne réelle négatif, ce taux-là est un indicateur de soutenabilité mis au point par la banque mondiale en se basant sur les travaux de certains économistes, il s'agit de l'épargne réelle privée et publique du pays, en tenant compte de la dépréciation du capital, des investissements en capital humain (mesurés par les dépenses d'éducation), la déplétion des ressources naturelles (minières, énergétiques et forestières) et les dommages engendrés par la dégradation de l'environnement (on peut calculer cet indicateur par la formule suivante: **épargne nette ajustée = épargne nette domestique – déplétion énergétique – déplétion des minerais – épuisement net des forêts – dommage causé par la pollution + dépenses d'éducation**).



**Figure (2.4) :** Taux d'épargne réelle (en % du revenu national brut) 2004

**Source :** Marie-Claire AOUN.

Nous remarquons à partir cette figure que la majorité des pays exportateurs net de pétrole ont enregistrés durant l'année 2004 des taux d'épargne réelle négatifs sinon très faibles, à l'exception de certains pays (la Norvège, de la Malaisie et du Mexique), la conclusion qui peut être retirée de ces résultats, c'est que les générations actuelles

des pays riches en ressources naturelles vivent au détriment des générations futures et ne réinvestissent pas les richesses rentières.

### **L'impact sur le capital humain :**

Le capital humain est un élément important pour toute une politique de croissance économique, il est relié directement à cette dernière dont le fait qu'il stimule la productivité du travail par l'amélioration de l'efficacité de la main d'œuvre, l'incitation à la revendication de la démocratie et la favorisation de la bonne gouvernance. L'éducation facilite le transfert de la technologie supérieure provenant des pays développés, elle a également un impact sur la santé et réduit les inégalités entre les différentes classes sociales. Si nous revenons aux pays riches en ressources naturelles, nous constatons que la majorité de ces derniers souffrent d'un blocage de développement du capital humain, ce constat est le résultat de la dégradation du secteur manufacturier en général où le capital humain représente le facteur de production important, dans ce cas le besoin d'un capital humain va diminuer et l'investissement dans l'éducation va lui aussi diminuer, et donc l'expansion d'autres secteurs qui nécessitent des compétences qualifiées est tout à fait impossible et la diffusion technologique sera retardée.

### **1.1.4 Les limites des modèles du syndrome hollandais :**

Le modèle du dutch disease tel qu'il a été développé au-dessus, est un modèle général qui tente d'expliquer les effets d'un boom d'exportation suite à une nouvelle découverte des ressources naturelles ou d'une hausse des prix de ces matières. Il met l'accent sur les distorsions sectorielles dues à cette dernière découverte, mais ce qu'il faut savoir que ce modèle présente néanmoins quelques limites et reste toutefois peu vérifiable face aux différentes économies pétrolières. Certains analystes<sup>48</sup> expliquent que cette théorie, ne permette pas de prendre en compte les effets redistributifs de la rente ou sa contribution productive, ils citent le cas du Nigeria qui a connu certes durant les années du boom pétrolier (1970-1982) des effets néfastes sur la structure de son économie conformément au syndrome hollandais, mais le pays a connu aussi des

---

<sup>48</sup> Pour plus de détail revenez au Balassa B. (1964), "The Purchasing Power Doctrine: A Reappraisal", *Journal of Political Economy* 72, p. 584-596.



retombées positives engendrées par les revenus pétroliers qui ont servi dans une certaine mesure, à subventionner les intrants agricoles et à financer des infrastructures en milieu rural<sup>49</sup>.

ERLING LARSEN (2004) explique sur la base des éléments de preuve la façon dont certains pays ont pu s'échapper de la maladie hollandaise et ont réalisés des taux de croissance très surprenant, à l'instar de ces pays l'auteur examine l'expérience de la Norvège jusqu'au début des années 1970 qui a devancé ses voisins (les pays scandinaves) économiquement après une récession qui a duré pendant des décennies, voire des siècles. Cette tournure des événements selon l'auteur, est attribuée essentiellement à la découverte du pétrole en 1969 et l'extraction ultérieure des huiles à partir de 1971.

D'autres auteurs relient la productivité élevée des Etats-Unis à l'abondance des ressources naturelles car la période du développement de la production industrielle américaine coïncide avec la prospérité de la production de charbon, cuivre, pétrole, fer, or, phosphate et d'autres ressources naturelles.

En guise de résumé, de nombreux pays connaissent une croissance lente ou négative après la découverte d'une ressource précieuse, ce phénomène s'est développé autour de ce que l'on désigne par la malédiction des ressources naturelles pour expliquer la situation où l'expansion du secteur de la ressource entraîne une contraction, voire une diminution du secteur des biens échangeables; l'exploitation des ressources naturelles engendre une forte dépendance envers les recettes rentières et modifie la structure globale de l'économie. Cette réflexion s'oppose à l'histoire économique des grandes puissances du 20ème siècle, telle que la Grande Bretagne ou les Etats-Unis, où les ressources naturelles sont venues soutenir le développement économique et industriel dans ces pays, ils ont joué un rôle de moteur de la croissance, par le biais d'une série d'effets de diffusion. L'origine de cette diversification des constats trouve son explication, selon certains analystes, dans les effets des modes de gouvernance et sur la qualité des institutions.

---

<sup>49</sup> Marie-Claire AOUN , LA RENTE PETROLIERE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PAYS EXPORTATEURS , Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006) , UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France, page 96 .

## **1.2 : la détérioration de la gouvernance et la malédiction des ressources naturelles :**

Suite à une série de travaux dans les années quatre-vingt sur l'économie institutionnelles qui ont montré que la disponibilité et la productivité des ressources utilisées dans les processus productifs sont influencées par les décisions politiques et par l'environnement institutionnel en général, un certain nombre d'études ont lié la malédiction des ressources naturelles à l'économie politique : la rente pétrolière affecte le régime politique et représente souvent une entrave à la démocratie, elle favorise des comportements de recherche de rente par la classe politique et ouvrent la porte à la corruption.

Dans cette sous-section, nous analysons l'impact de la dotation en ressources naturelles et plus particulièrement de la rente tirée de ces produits de base sur la qualité des institutions et sur le mode de gouvernance.

### **1.2.1 Les ressources naturelles et la qualité institutionnelle : quelle relation?**

Depuis les nombreux travaux théoriques qui ont cherché à comprendre comment une « bénédiction » (les revenus pétroliers et miniers) peut se transformer en malédiction, certains théoriciens<sup>50</sup> recensent quatre explications principales de ce phénomène à savoir le Syndrome Hollandais qui désigne les effets négatifs de l'appréciation du taux de change réel sur l'économie suite à un boom du secteur des ressources naturelles, la dépréciation du capital humain, la dépréciation du capital physique et la dépréciation du capital social, selon WOOLCOCK . MICHAEL<sup>51</sup>, ce dernier étant vu comme l'ensemble de l'infrastructure et des institutions d'une société à savoir sa culture, sa cohésion, son système légal, sa justice, ses règles et ses traditions.

Les ressources naturelles n'ont pas un impact négatif direct sur la croissance économique, si ces infrastructures et ces institutions sont de bonne qualité en

---

<sup>50</sup> Parmi eux Thorvaldur Gylfason, dans son article " Natural Resources and Economic Growth : What Is the Connection ?" Working Paper 530, Center for Economic Studies & Ifo, University of Munich 2001

<sup>51</sup> Dans son article "Social Capital and Economic Development : toward a theoretical synthesis and Policy"

favorisant les activités créatrices de valeur, les ressources naturelles favorisent à leur tour la croissance. En revanche, si elles ne favorisent que les activités de prédation ou ce qu'on appelle les comportements de recherche de rente, elles vont transformer ses richesses naturelles en malédiction. Étant donné que la rente représente une richesse tellement importante que les individus tentent incessamment de la contrôler, un nombre très limités de ces individus vont adopter des initiatives entrepreneuriales en préférant se tourner vers le secteur générateur de la rente qui ne nécessitent pas d'activités productives. C'est dans cette logique que les talents nationaux vont disparaître dans la poursuite de la richesse au lieu d'être exploité pour produire de la croissance, il s'agit donc d'une mauvaise allocation des facteurs de production. De plus, la rente libère l'Etat du besoin de collecter des revenus de son économie domestique, elle lui permet de lancer de vastes programmes de dépenses publiques et lancer des projet d'investissement pharaonique, sans avoir recours à la taxation des citoyens contribuables ni de leur rendre des comptes.

Tous ces comportements-là vont influencer le processus démocratique et l'instauration de l'Etat du droit qui sont enfin au cœur de toute une politique de développement, ils vont favoriser l'apparition de la corruption systématique qu'est une forme de recherche de rente sur une échelle plus vaste dont elle touche la globalité du système et implique un grand nombre d'agents du gouvernement. Une littérature féconde souligne la relation inverse existant entre la corruption et la croissance dont les conclusions sont partagées par la plupart des études théoriques et empiriques, la corruption, qui est une forme de comportement de recherche de rente, a un impact négatif sur la croissance économique par le biais de son impact sur le taux d'investissement ( Mauro 1995)<sup>52</sup>, elle réduit les dépenses en éducation et en santé, augmente les montants alloués à l'investissement public et réduit sa productivité.

De la même façon, de nombreuses recherches ont analysé l'impact de la démocratie sur la performance économique et sur le développement, le principal apport théorique dans ce domaine provient de l'œuvre du prix Nobel d'économie 1998, AMARTYA SEN, pour lequel le progrès social et la démocratie sont des

---

<sup>52</sup> Dans son article "Corruption and growth", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 110, N°3, p. 681-712.

processus qui se renforcent mutuellement. Pour Amartya Sen « la démocratie est un processus d'expansion des libertés réelles dont les personnes peuvent jouir. De cette façon, l'expansion des libertés constitue à la fois la fin première et le moyen principal du développement

Cependant, des nombreuses analyses ont montré l'impact négatif des ressources naturelles sur les modes de gouvernance politique, elles soutiennent l'idée que la dépendance envers ces dernières retarde les réformes démocratiques, cet impact négatif est né de l'absence de la responsabilisation des gouvernants, «historiquement, l'idée du gouvernement représentatif est née du besoin des dirigeants de réunir des fonds importants pour financer les guerres. Dans les régimes démocratiques, concéder une représentation et un droit de regard aux contribuables était le prix à payer pour que le peuple accepte de payer les impôts. En réduisant le besoin de lever des impôts, le pétrole réduit l'exigence d'un droit de regard : les gens sont moins concernés par une mauvaise utilisation de l'argent public s'ils n'ont pas été mis à contribution pour le fournir.<sup>53</sup>

### **1.2.2 L'impact de la défaillance institutionnelle sur le développement économique :**

L'idée que les facteurs accumulables au sens larges du terme (démographie, épargne, capital physique et capital humain ) ne sont pas les seuls déterminants importants des résultats économiques et que d'autres facteurs (tels que les institutions, l'histoire, les questions de répartition, culture...) sont pertinents pour le développement économique à long terme, est certainement la proposition la plus marquante qui ressort de la théorie économique actuelle,<sup>54</sup> d'une part, et surtout les analyses empiriques dans ce domaine, d'une autre part, Ces analyses montrent comment la qualité des institutions peut affecter le développement économique d'un pays, elles cherchent à estimer un système d'équations où le taux de croissance du PIB par tête est expliqué linéairement par certaines variables exogènes dont la variable

---

<sup>53</sup> Paul Collier, "Développement: la malédiction pétrolière", Sociétal N° 42 ,4e trimestre 2003 , page 112.

<sup>54</sup> Albert Tcheta-Bampa, « Irréversibilité du développement et Quasi-réversibilité du sous-développement », Séminaire Economie Publique, Organisations & Institutions (SEPIO), université de paris1, mars 2010, page 2.

de la qualité institutionnelle figure parmi elles. Les résultats montrent que la variable institution (qui est une variable endogène expliquée par les indices clés de la gouvernance de la banque mondiale<sup>55</sup>) a un effet significatif sur le taux de croissance du PIB par tête.

En conclusion, nous trouvons que l'impact négatif des ressources naturelles sur le taux de croissance est le résultat de la défaillance des mesures de la gouvernance qui sont les principaux mécanismes de transmission de la malédiction ressources.

### **Section 2 : la diversification économique ; une importance pour échapper à la malédiction des ressources naturelles :**

Comme nous l'avons déjà examiné précédemment, la forte dépendance envers un secteur extractif a un effet négatif sur la compétitivité des autres secteurs manufacturés ou industriels, ce qui affecte directement les facteurs essentiels du développement économique, à savoir l'investissement, l'épargne et l'éducation.

Etant donné l'ampleur des effets pervers du secteur extractif sur l'économie, De nombreux gouvernements des pays dépendants des ressources naturelles ont mis en place, durant ces trois dernières décennies, diverses stratégies de diversification économique afin de réduire leur dépendance envers le pétrole. Dans l'ensemble, les pays en développement ( la chine, l'Inde, le Brésil, la Corée, le Vietnam, l'Indonésie et le Mexique) ont remarquablement bien réussi à diversifier leurs économies et leurs filières d'exportation notamment celle de l'industrialisation, durant les années 1960, environ 80 % des exportations des pays en développement étaient des produits de base , alors qu'aujourd'hui 80 % de leurs exportations sont des produits industriels , ils sont parfaitement intégrées aux réseaux mondiaux de production dans de nombreux secteurs, et ils participent au développement rapide des échanges Sud-Sud. Cependant d'autre pays ne sont pas allés aussi loin dans la création d'industries « performante », mais ils ont exploité leur potentiel pour faire évoluer la mise en valeur de leurs ressources naturelles, ces pays-là, restent très largement tributaire des secteurs

---

<sup>55</sup> Qui sont l'instabilité politique, l'efficacité du gouvernement, le contrôle de la corruption, l'application de la loi, le cadre de régulation et les droits de propriété.

primaires, même leurs exportations industrielles ne sont que des produits primaires faiblement transformés.

Nous examinerons dans cette section, le choix de la diversification des exportations et de tissu économique comme une alternative qui peut permettre d'échapper à la malédiction des ressources naturelles. Premièrement nous penchons sur la question de la nécessité de la diversification des exportations qui va de pair avec une croissance supérieure à long terme, la deuxième partie s'intéresse aux stratégies de la diversification tant verticales que horizontales en s'appuyant dans la troisième partie sur des exemples concrets de certains pays qui ont eu des résultats raisonnablement efficaces, et en dernière partie nous introduisons brièvement la problématique de la diversification des exportations en Algérie et nous essayerons de détecter et souligner certaines caractéristiques imposées par la nature du développement de l'environnement, qui ont limité et entravé ce processus de diversification.

### **2.1 la nécessité de la diversification des exportations :**

Le débat sur la diversification trouve son origine depuis longtemps, lors de la crise de l'entre-deux guerres marquée par la chute spectaculaire du cours des matières premières. De nombreuses contributions économiques ont montré les motifs et les avantages procurés par la diversification en termes de réduction des risques macroéconomiques, puisque un pays dont l'activité économique est diversifiée est moins sensible aux chocs conjoncturels, dès que ces derniers chocs qui frappent les différents secteurs ne sont pas corrélés positivement entre eux<sup>56</sup>, en plus la majorité des pays riches en ressources naturelles, surtout les exportateurs net du pétrole, ont tendance de placer leurs fonds d'actifs à l'extérieur en mettant bien évidemment leur futur à un risque stratégique inacceptable; la dépendance du pays d'origine à l'égard des investissements étrangers risque-t-elle de limiter la souveraineté nationale en cas de désaccords à l'avenir .

---

<sup>56</sup> BANQUE DE FRANCE - Rapport Zone franc- 2007, page 114.

Toutes ces considérations peuvent pousser à appliquer une politique de diversification qui favorise un investissement intérieur capable de remplacer la rente de ressources naturelles qui a été considérées pour longtemps comme la seule source d'approvisionnement en devises, Ces dernières réflexions en termes de gestion et de répartition des risques peut être étendue à la question de la confrontation d'une économie avec les changements technologiques ou l'arrivée de nouveaux concurrents, ce qui nous ramène à ne pas limiter l'atténuation des risques causés par la non diversification seulement aux pays en développement, mais il est aussi le cas pour les différents pays développés qui se placent à la frontière des avancées technologiques, en négligeant l'émergence de nouveaux concurrents et de nouvelles technologies.

La majorité des analyses tendent à mettre en évidence une relation positive entre la diversification et la croissance économique, de même que les théories de la croissance et du développement ont mis en évidence l'apport de la diversification au processus de développement<sup>57</sup>, par exemple la théorie de la croissance endogène met l'accent sur l'importance du learning-by-doing dans le secteur manufacturier afin de réaliser une croissance économique, c'est-à-dire que la diversification des exportations devrait se traduire par une accélération du processus de diffusion et de transfert de connaissances et de technologies dans l'économie contribuant à une plus grande productivité et à une croissance plus forte et soutenable<sup>58</sup>.

Sur le plan empirique, de nombreuses études récentes ont confirmé eux aussi une corrélation positive entre la diversification économique et la croissance mesurée par le revenu par tête, en particulier dans les pays en développement. (pour plus de détail, voir Berthélemy J.-C. et Chauvin .S dans leur article « Structural Changes in Asia and Growth Prospects after Crisi », Document de travail du CEPII - centre d'Etudes Prospectives et d'Information Internationale, n° 00-09).

---

<sup>57</sup> JEAN-CLAUDE BERTHELEMY - commerce international et diversification économique - Revue d'économie politique - 2005/5 - Vol. 115 – page 592.

<sup>58</sup> La Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique – Bureau sous Régional pour l'Afrique centrale – les économies de l'Afrique centrale 2010 ; mobilisation des ressources internes et diversification des économies en Afrique centrale – JE PUBLIE – 2010- PAGE 212.

## **2.2 Les stratégies de la diversification :**

Tous ces éléments mentionnés ci-dessus ont un impact majeur sur la conception de la stratégie de la diversification des économies des différents pays concernés, ces pays cherchent à mener une politique de dépenses publiques qui vise à perpétuer la dépendance à l'égard des dites ressources (stratégie verticale : qui privilégient des secteurs ou des entreprises en particulier) d'une part, ou d'investir pour diminuer les coûts et accroître la productivité dans les secteurs hors ressources naturelles (stratégie horizontale : qui base sur la stabilité macroéconomique, l'ouverture et un rôle globalement partial de l'État) d'une autre part. Le choix entre ces deux stratégies fait l'objet de nombreux débats et les avis se divergent sur la façon dont peut concilier entre eux.

### **2.2.1 La stratégie verticale de la diversification :**

Cette stratégie est liée de la façon dont les pouvoirs publics dépensent les rentes tirées des ressources naturelles, ces dépenses vont être transférer vers les secteurs non censés à apprécier le taux de change réel et à affaiblir les secteurs de biens manufacturiers, cet effet peut être engendré par des dépenses qui :

- réduisent les coûts de production dans ces secteurs.
- améliorent leur efficacité et encouragent l'entrée d'investisseurs dotés de nouvelles capacités et de savoir-faire.
- favorisent une politique d'investissements bien conçus et convenablement déployés dans les infrastructures, le capital humain et l'amélioration de la qualité des institutions.

Alors on peut considérer que les stratégies verticales ont un effet régulateur sur les mécanismes de marché faussés par l'utilisation des rentes des ressources naturelles, elles mettent à la disposition des décideurs de divers modes de financement de ces mesures. Mais d'un autre côté, ces stratégies comportent souvent certains risques qui peuvent par exemple :

- Fausser gravement le fonctionnement des mécanismes du marché.



- servir les intérêts d'une élite de la société qui cherchent à bénéficier de la rente et ses incitatifs au lieu de les utiliser pour pousser les investissements productifs, qui sont gérés généralement par de nouveaux investisseurs.

- converger vers le lancement des nouveaux programmes plutôt que de s'attaquer aux obstacles qui perturbent le fonctionnement de l'activité économique, ce qui est souvent plus payant.

- gaspiller l'abondance des ressources et la mettre au service des politiques moins prudentes, ce qui est plus fréquent dans les pays riches en ressources naturelles par rapport au d'autre pays pauvre, à cause de la différence dans les pressions budgétaires du changement.<sup>59</sup>

### **2.2.2 La stratégie horizontale de la diversification :**

A cause de l'échec des politiques industrielles classiques qui a été souvent associées à la planification, au protectionnisme et à la protection de l'industrie lourde, de nombreux pays se sont prononcés récemment en faveur des politiques industrielles actives, compatibles avec le marché et un rôle plus réduit de l'État qui consiste généralement à encourager les investissements et réguler les imperfections du marché, cette politique que certains analystes ont qualifié comme une stratégie horizontale vise à prendre des mesures macroéconomique notamment des politiques budgétaires destinées à stabiliser l'économie face aux cycles d'expansion et de ralentissement, la gestion des taux de change, la politique commerciale en général, les programmes de promotion de la qualité de l'éducation et les mesures pour abaisser les coûts de la pratique des affaires<sup>60</sup>. Par exemple, le renouveau de la politique industrielle et la promotion des programmes technologiques industriels de long terme, doivent se porter vers la recherche fondamentale. Cette approche se fonde sur un partenariat entre des entreprises privées et les pouvoirs publics qui permet de profiter au mieux des informations et des compétences des entreprises.

---

<sup>59</sup> ALAN GELB - Diversification de l'économie des pays riches en ressources naturelles - Center for Global Development - Contribution préparée pour le séminaire de haut niveau du FMI Ressources naturelles, finance et développement, Alger, 4-5 novembre 2010.

<sup>60</sup> ALAN GELB - Diversification de l'économie des pays riches en ressources naturelles - Center for Global Development, page 4.

### **2.3 Quelques exemples des stratégies de diversification réussies :**

Il existe certains exemples des pays en développement qui ont construit des économies diversifiées tout en partant d'une forte spécialisation dans le secteur des ressources naturelles, nous pouvons citer des expériences de cinq pays qui ont réalisé un succès relatif et ont ainsi pu profiter d'une croissance robuste à long terme, ces pays sont : la Chine, la Malaisie, l'Indonésie, Les Emirats Arabes Unis. L'expérience de ces pays est particulièrement intuitive.

#### **2.3.1 La Chine :**

En commençant par l'expérience chinoise, nous remarquons que les exportations de la Chine ont progressé au cours des deux dernières décennies, faisant du pays le neuvième exportateur mondiale.<sup>61</sup> Ce progrès et du de la libéralisation sélective des échanges qui s'est traduite par une expansion accélérée des activités de transformation internationale, qui ont été le moteur de la diversification rapide des exportations de biens manufacturés. Les performances remarquables de la Chine sur les marchés mondiaux depuis le milieu des années 80 sont directement liées à la participation accrue de ce pays dans la division internationale des opérations de production, ces évolutions ont été délibérément encouragées par le gouvernement chinois à partir de sa politique commerciale sélective accordant un traitement préférentiel aux activités d'assemblage et de transformation, par le biais des exonérations tarifaires sur les biens intermédiaires. Des diminutions dans les droits d'importations ont été aussi accordées sur les équipements importés par les entreprises étrangères en liaison avec un investissement initial dans des filiales en Chine.

La Chine a conditionné le développement d'un secteur industriel compétitif par trois forces principales. Premièrement, par l'adhésion à l'OMC et la mise en œuvre de ses engagements qui ont créé un nouvel environnement pour les entreprises. Deuxièmement par l'orientation de la trajectoire de sentier de croissance économique suivie par le pays, par des politiques gouvernementales efficaces et qui ont eu de fortes répercussions sur les perspectives des différents secteurs économiques. Et finalement l'encouragement de la participation des intérêts étrangers dans l'industrie chinoise par le biais des investissements directs étrangers (IDE).

Au cours des années passées, le gouvernement chinois a réquisitionné des efforts majeurs pour préparer le secteur industriel à la concurrence violente à laquelle

---

<sup>61</sup> OCDE - La Chine dans l'économie mondiale : Les enjeux de politique intérieur – 2002 page 153.

devait conduire l'adhésion à l'OMC, ces efforts ont modifié effectivement la façon dont opèrent les industries et les firmes chinoises, notamment les petites entreprises qui souffrent déjà de problèmes structurels tels que la faible rentabilité, la sous-capitalisation, la production à une petite échelle, un manque de moyens technologiques ou un fort interventionnisme bureaucratique.<sup>62</sup>

C'est dans cette logique que les décideurs chinois ont essayé de réaliser d'importants ajustements, notamment après l'adhésion à l'OMC par le suivi des mesures suivantes :

- l'élimination des petits producteurs inefficients qui ne recherchent pas d'économies d'échelle, notamment dans les secteurs qui ont besoin d'une technologie de pointe, cela a impliqué la suppression du protectionnisme local et l'accélération de la restructuration et de la réorganisation de l'industrie.
- L'amélioration du niveau technologique, l'efficacité opérationnelle et la réduction des contraintes imposées par la politique publique à différentes entreprises pour améliorer leurs performances.
- L'encouragement de l'investissement étranger et de l'entrepreneuriat pour doper l'efficacité et de la compétitivité des industries chinoises et faciliter leur restructuration.

### **2.3.2 la Malaisie :**

Malgré que la Malaisie dispose des richesses diversifiées en ressources naturelles et ses produits fondés sur l'exploitation de ces ressources représente encore 42 % de la valeur ajoutée de la fabrication, elle a réussi d'un autre côté à développer un secteur manufacturier compétitif qui représentait en 2010 30 % de son PIB. « Ce pays a réussi aussi à maintenir un taux d'épargne élevé et relativement stable, et a investi massivement dans l'exploitation des terres, les programmes de reboisement pour développer et moderniser la production de caoutchouc et d'huile de palme. Elle a aussi beaucoup investi dans les technologies et les infrastructures, et notamment dans l'énergie, les communications et les transports.<sup>63</sup> »

Si le début des années 60 était marqué par des politiques protectionnistes, la Malaisie a commencé en 1973-1974 à promouvoir de façon intensive ses exportations basées sur des fabrications bon marché et a réduit ses coûts, tout en mettant en œuvre

---

<sup>62</sup> OCDE - La Chine dans l'économie mondiale : Les enjeux de politique intérieure – 2002 page 160.

<sup>63</sup> ALAN GELB - Diversification de l'économie des pays riches en ressources naturelles - Center for Global Development - Contribution préparée pour le séminaire de haut niveau du FMI Ressources naturelles, finance et développement, Alger, 4-5 novembre 2010, page 15.

des politiques de réduction des coûts du travail et de gestion des relations entre les partenaires sociaux. À partir des années 80 le pays a développé sa stratégie vers des produits plus technologiques et vers l'amélioration de ses compétences tangibles et intangibles, il a libéralisé l'immigration de travailleurs qualifiés (immigration choisie), a élargi le nombre des étudiants des universités technologiques, a développé des relations avec des universités étrangères (australiennes et canadiennes) et a lancé des programmes de développement des compétences cofinancés par la fédération des producteurs et l'université des sciences et des technologies.

Pour ce qui concerne sa politique macroéconomique, la Malaisie a développé progressivement un régime commercial plus ouvert à partir de plusieurs dévaluations du taux de change réel (il a été dévalué de 22 % durant la période allant de 1980 à 1992), elle a investi dans différentes mesures dans la mise en place des zones franches, des politiques de financement des exportations, d'aides à la recherche et de développement, la mise au point de produits et l'organisation des campagnes de commercialisation ayant pour but la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité.

### **2.3.3 L'Indonésie :**

L'expérience Indonésienne est intéressante, car ce pays qui est membre de l'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole) a réussi à entamer un processus de diversification de son tissu économique et dans une certaine mesure, à utiliser les recettes pétrolières pour encourager l'essor des autres secteurs compétitifs, en plus le pays devient progressivement un importateur net de pétrole, à cause d'une hausse soutenue de la demande intérieure et d'une population de plus en plus importante; en 2004 les exportations des hydrocarbures ne représentaient que 17% des exportations totales du pays contre plus de 80% en 1982, d'une part, et la part de la valeur ajoutée des produits manufacturés dans le PIB est passée de 12% en 1980 à 25% en 2004, d'une autre part.

Le gouvernement indonésien a accordé une priorité absolue au développement des politiques actives d'encouragement à l'agriculture face au boom du secteur pétrolier, et le pays est ainsi devenu autosuffisant en riz au milieu des années 1980. Il a investi

massivement dans l'agriculture (investissement public financé par la rente pétrolière) durant la révolution verte dans les années 1970 : irrigation, routes, subventions des engrais, et soutien des prix. Cette révolution était axée sur une structure foncière relativement égalitaire qui a conduit à l'augmentation des rendements de la production et des revenus agricoles.<sup>64</sup>

Une fois le pays doté d'une agriculture solide capable de nourrir sa main d'œuvre industrielle croissante à des prix assez bas, il s'est tourné vers l'industrie manufacturière et l'adoption d'une stratégie exportatrice au début des années 1980. Il a pris des mesures pour contrôler les fortes fluctuations du taux de change réel, d'un côté, et il a mené aussi une politique prudente dans la gestion des dépenses publiques durant les années de prospérité économique allant de 1974 et jusqu'au début des années 80.

En ce qui concerne sa politique commerciale, le pays a libéralisé progressivement celle-ci après 1985 et les exportateurs ont eu la possibilité d'importer des produits intermédiaires (des intrants) aux prix mondiaux, il a encouragé les investissements directs étrangers, notamment dans les secteurs exportateurs. En 2005, les produits manufacturés représentaient 47 % des exportations de marchandises.<sup>65</sup>

### **2.3.4 Les Emirats Arabes Unis :**

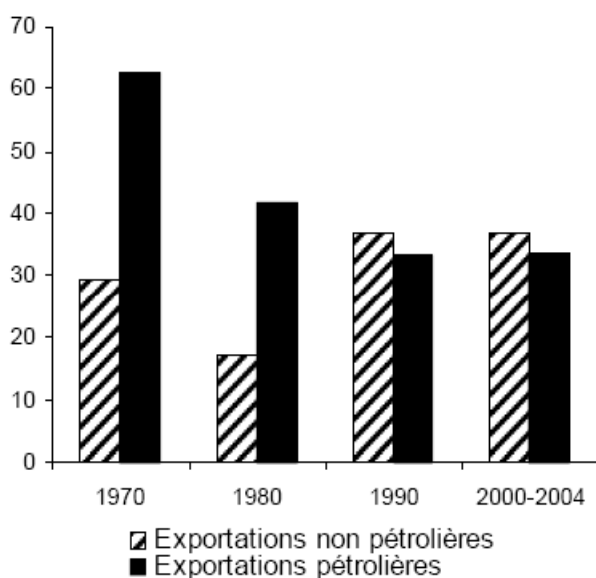
Ce pays a connu une transformation économique impressionnante durant les deux dernières décennies, selon les données de la banque mondiale, les exportations non pétrolières sont devenues supérieures aux exportations pétrolières : depuis les années 1990, elles représentent en moyenne près de 52% des exportations totales, contre 30% en moyenne dans les années 1970 et 1980.

---

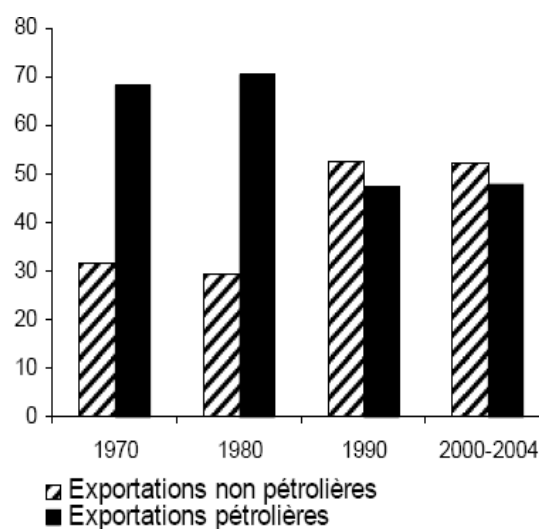
<sup>64</sup> Marie-Claire AOUN , LA RENTE PETROLIERE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PAYS EXPORTATEURS , Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006) , UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France, page 207 .

<sup>65</sup> ALAN GELB - Diversification de l'économie des pays riches en ressources naturelles - Center for Global Development - Contribution préparée pour le séminaire de haut niveau du FMI Ressources naturelles, finance et développement, Alger, 4-5 novembre 2010, page 16.

## II La problématique du développement des PME



**Figure (2.5) :** Part des exportations pétrolières et non pétrolières dans le PIB aux EAU



**Figure (2.6) :** Part des exportations pétrolières et non pétrolières dans les exportations totales aux EAU

**Source :** la Banque Mondiale (2005)

La diminution observée de la part des hydrocarbures dans les exportations totales du pays a été la plus importante parmi tous les pays du CCG (Conseil de Coopération du Golf), sinon de la région. « Les secteurs de la pétrochimie, de l'aluminium, du tourisme et du commerce d'entrepôts ont connu des taux de croissance réelle de 9% par année durant la décennie 1990. L'économie s'est développée dans le cadre d'une forte ouverture aux échanges extérieurs, avec des tarifs douaniers inférieurs à 4% pour les importations et l'absence de restrictions d'entrée ou de sortie de devises sur les transactions des comptes courants et de capital.<sup>66</sup> »

Dans ce pays, chaque Emirat a développé une compétitivité dans un secteur, l'Emirat d'Abou Dhabi s'est spécialisé dans le secteur du pétrole et du gaz, ce qui constitue 31% de l'enrichissement du PIB entre 2005 et 2006, Sharjah dans les produits manufacturés légers et le tourisme, Ras al-Khaimah dans la pharmacie et le ciment. Quant à l'Emirat de Dubaï, et avec le caractère non stable des prix des

<sup>66</sup> Marie-Claire AOUN , LA RENTE PETROLIERE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PAYS EXPORTATEURS , Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006) , UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France, page 208 .

hydrocarbures et l'épuisement de ses réserves prévu d'ici quelques décennies, a lancé un processus de diversification de son économie en faveur des nouvelles technologies, du commerce et du tourisme de luxe, commercial, d'affaire, etc. Ainsi, l'émirat prévoit de devenir le premier centre mondial du tourisme de luxe et l'un des premières régions touristiques du monde d'ici quelques années. Déjà, l'exportation du pétrole ne représente plus que 5% du PIB de l'émirat, le reste étant assuré par les rentrées fiscales des entreprises et, de plus en plus, le tourisme.

Cette transformation a été accompagnée d'une politique de grands travaux afin de créer les infrastructures d'accueil, de transport et de loisir pour faciliter une démarche de développement durable dans tous les secteurs de l'économie. L'objectif de Dubaï est de devenir la capitale financière de la région du Moyen Orient avec la création du Centre International Financier de Dubaï. Ce virage économique a été le résultat de diverses politiques visant la création des zones de libre-échange, un climat d'investissement favorable et un cadre légal et juridique stable et incitatif (M.C. AOUN, 2008).

Pour mesurer la diversification de l'exportation de ce pays et déterminer sa contribution dans les échanges internationaux, nous utilisons l'indicateur de l'Avantage Comparatif Révélé (ACR) introduit par Béla Balassa en 1965, et qui compare la part des exportations d'un produit donné (j) dans les exportations nationales du pays (i) avec la part des exportations mondiales de ce produit (j) dans les exportations mondiales totales (M), l'indicateur de B. Balassa s'écrit :

$$ACR_{ij} = \frac{X_{ij} / X_i}{X_{Mj} / X_M} \quad \text{Avec}$$

**X<sub>ij</sub>**= Exportations du pays **i** du produit **j**

**X<sub>i</sub>**= Exportations totales du pays **i**

**X<sub>Mj</sub>** = Exportations mondiales du produit **j**

**X<sub>M</sub>**= Exportations totales mondiales

Plus la performance relative d'un pays est importante dans le commerce d'un bien donné, et plus son avantage comparatif dans la production de ce bien est important. Un indice supérieur.

	2002		2004	
	Classement	ACR	Classement	ACR
<b>Technologies de l'Information et consommables électroniques</b>	39	0.33	33	0.42
<b>Machines non électroniques</b>	54	0.34	50	0.41
<b>Equipement de transports</b>	71	0.09	66	0.16
<b>Produits manufacturés de base</b>	76	0.68	76	0.66
<b>Composants électroniques</b>	82	0.07	81	0.09
<b>Habillements</b>	82	0.58	91	0.41
<b>Produits manufacturés divers</b>	91	0.25	87	0.29
<b>Produits chimiques</b>	95	0.28	94	0.28

**Figure (2.7) :** Indice de l'Avantage Comparatif Révélé (ACR) aux Emirats Arabes Unis.

**Source :** la base de données des Nations Unies database.

Nous observons que les Emirats Arabes Unis et d'après son indice d'Avantage Comparatif Révélé (ACR) ont réussi à augmenter entre 2002 et 2004 la production des produits de la technologie d'information, les produits électroniques, les équipements non électroniques et les produits manufacturés, c'est ainsi que la compétitivité de ces secteurs s'est accrue de la même manière.

Pour certains observateurs, cette expansion des exportations non pétrolières est due essentiellement de la création de la Zones de Libre Echange (ZLE) Jebel Ali à Dubaï, qui a fait beaucoup d'avantage pour les entreprises surtout en ce qui concerne l'élimination des restrictions sur la propriété étrangère, libre circulation des capitaux et des profits, exemption d'impôts sur les sociétés, abolition de droits de douane sur les matières premières et les équipements importés. Cette ZEL accueilli en 2004 plus de 2200 entreprises, avec un revenu annuel total de plus de 8 milliards de dollars. Les Emirats sont d'ailleurs devenus un centre de réexportations majeur dans la région. Selon des données publiées par le FMI(2005), ce marché de réexportation est passé de 5,5 milliards de dollars en 1990 à 27,4 milliards de dollars en 2004.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Marie-Claire AOUN , LA RENTE PETROLIERE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PAYS EXPORTATEURS , Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006) , UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France, page 209 .



### **2.3.5 Les leçons communes de ces expériences :**

La forte dépendance à l'égard du secteur pétrolier soumet les économies des pays exportateurs à la volatilité des prix du brut, et face à l'ampleur de cet effet négatif engendré par l'expansion du secteur pétrolier, la diversification vers des secteurs non pétroliers apparaît comme une priorité de politique économique dans tous les pays exportateurs. Toutefois ces stratégies se sont confrontées à de nombreux obstacles, mais si nous nous focalisons sur l'ensemble des facteurs communs de la réussite de la stratégie de diversification dans les différentes expériences des pays citées ci-dessus, nous remarquons que certes, ils existent divers facteurs parmi lesquels la géographie et l'écologie qui peuvent limiter d'une façon secondaire les opportunités de certains pays lors du processus de diversification, mais ce qui est essentiel c'est de constituer un environnement institutionnel favorisant toute démarche politique ayant pour objectif la diversification économique, puisque Les déclin de croissance des pays exportateurs sont surtout liés à une détérioration de la gouvernance et à la généralisation de la corruption. L'expérience de la plupart des pays pétroliers montre que cette composante de la gouvernance représente la principale entrave au développement et à la croissance, nos exemples cités précédemment l'ont bien démontré ; ces pays ont su échapper à la malédiction en raison d'une gouvernance solide et de la mise en œuvre de politiques adéquates.

### **2.4 : la problématique de la diversification des exportations algériennes :**

L'observation des expériences de certains pays asiatiques dans leur processus de diversification, et celle de l'Algérie, permet nous d'opposer les faits. Les pays asiatiques sont parvenus à réussir un processus de diversification grâce à une dynamique endogène appuyée par une forte présence de l'Etat. « Il faut nuancer nettement la présence de l'Etat car elle n'explique pas par elle-même le succès de ces pays ; c'est la forme de l'intervention de l'Etat qui est le facteur de la réussite.<sup>68</sup> ». La démarche qui a réussi l'expérience des pays asiatique, à l'instar des pays développés, a été le gradualisme et la prudence.

---

<sup>68</sup> Benabdallah.y - L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? - page 1.

En Algérie, la croissance économique d'un peu plus de 5% durant les dernières années est fortement dépendante du secteur des hydrocarbures compte tenu de son poids dans le PIB et de sa propre croissance. En 2005, ce secteur a contribué directement pour près de 45% à la croissance contre 4% seulement pour l'industrie manufacturière. Ce constat de désindustrialisation a commencé depuis la fin des années 80 où l'industrie manufacturière du secteur public a connu une croissance négative ; L'industrie manufacturière nationale ne contribue plus de 5% au PIB contre plus de 15% vers la moitié des années 80.

Pour certains analystes, cette désindustrialisation est accentuée par les effets négatifs du démantèlement tarifaire<sup>69</sup>, qu'a marqué un seuil critique dans les quelques années précédente et qui a rendue difficile, de sauvegarder et d'améliorer des parts de marché domestique pour les produits manufacturés.

Dans la présente sous-section, nous voulons décrire et analyser le processus de la diversification des exportations algériennes en s'appuyant sur l'expérience historique et le débat théorique concernant la question de l'intégration de l'Algérie à l'économie mondiale.

### **2.4.1 La structure du PIB algérien :**

La structure de l'économie nationale se caractérise par une domination excessive du secteur des hydrocarbures. Cette pétrolisation (terme utiliser par le professeur SALAH MOUHOUBI) excessive a donc aggravé les vulnérabilités du pays comme l'attestent la structure du PIB.

---

<sup>69</sup> Il faut noter que le gouvernement algérien a décidé de réviser ce démantèlement douanier prévu dans l'accord d'association avec l'Union européenne (UE), en raison d'un déséquilibre dans les échanges commerciaux hors hydrocarbures à l'avantage de la partie européenne.

## II La problématique du développement des PME

	2000		2001		2002		2003	
	Public	Total	Public	Total	Public	Total	Public	Total
<b>Valeurs Ajoutées Brutes</b>								
Agriculture	1 551,6	346 171,4	1 628,5	412 119,5	1 310,4	417 225,2	1 245,1	515 281,7
Hydrocarbures	1 542 882,1	1 616 314,7	1 381 337,8	1 443 928,1	1 369 019,7	1 477 033,6	1 720 322,9	1 868 889,6
Travaux publics Pétroliers	42 904,8	42 904,8	38 388,0	38 388,0	39 998,5	39 998,5	44 199,9	44 199,9
Industrie hors Hydrocarbures	197 554,5	290 749,6	209 001,3	315 230,5	220 149,1	337 556,2	225 978,4	355 370,6
Bâtiment et Travaux Publics	93 713,2	292 046,3	62 361,7	320 507,1	91 638,8	369 939,3	96 910,3	401 014,4
Transport et Communication.	78 773,4	275 929,7	73 164,9	303 693,5	77 350,3	340 983,3	112 509,0	390 551,2
Commerces	27 149,1	436 292,1	29 133,3	476 208,7	33 478,1	509 285,7	37 616,7	552 179,9
Services	16 109,6	130 448,6	14 035,8	141 882,9	14 734,3	153 889,6	17 575,7	169 482,6
<b>Sous total</b>	<b>2 000 638,1</b>	<b>3 430 857,3</b>	<b>1 809 051,3</b>	<b>3 451 958,4</b>	<b>1 847 679,2</b>	<b>3 645 911,4</b>	<b>2 256 358,0</b>	<b>4 296 969,8</b>
TVA		181 505,4		199 229,4		249 147,4		260 070,6
Droits de Douane		86 321,0		103 683,0		128 355,0		143 000,0
<b>Production Intérieure Brute</b>		<b>3 698 683,7</b>		<b>3 754 870,8</b>		<b>4 023 413,8</b>		<b>4 700 040,4</b>
Consommations Productives		1 685 573,0		1 782 314,1		1 905 134,9		1 992 625,4
<b>Production Totale Brute</b>		<b>5 384 256,7</b>		<b>5 537 184,9</b>		<b>5 928 548,6</b>		<b>6 692 665,9</b>

	2004		2005		2006	
	Public	Total	Public	Total	Public	Total
<b>Valeurs Ajoutées Brutes</b>						
Agriculture	2 560,1	580 505,6	2 826,3	581 615,8	2 654,5	641 285,0
Hydrocarbures	2 133 380,0	2 319 823,6	3 034 544,4	3 352 878,4	3 525 770,2	3 882 227,8
Travaux publics Pétroliers	49 294,0	49 294,0	58 992,2	58 992,2	64 265,4	64 265,4
Industrie hors Hydrocarbures	239 513,0	388 193,4	247 610,9	418 294,9	257 508,5	449 488,9
Bâtiment et Travaux Publics	103 204,4	458 674,0	102 051,2	505 423,9	120 697,9	610 071,1
Transport et Communication.	142 551,4	512 569,9	179 770,3	645 028,9	163 733,2	743 533,6
Commerces	39 862,2	607 052,6	38 951,4	668 130,0	42 919,6	728 366,7
Services	19 688,6	183 559,5	21 889,7	205 771,1	23 597,8	226 224,6
<b>Sous total</b>	<b>2 730 053,7</b>	<b>5 099 672,7</b>	<b>3 686 636,4</b>	<b>6 436 135,1</b>	<b>4 201 147,1</b>	<b>7 345 463,0</b>
TVA		307 340,8		350 130,2		376 685,6
Droits de Douane		138 838,0		143 888,0		114 849,0
<b>Production Intérieure Brute</b>		<b>5 545 851,5</b>		<b>6 930 153,4</b>		<b>7 836 997,6</b>
Consommations Productives		2 203 733,8		2 436 874,8		2 849 621,0
<b>Production Totale Brute</b>		<b>7 749 585,3</b>		<b>9 367 028,2</b>		<b>10 686 618,6</b>

## II La problématique du développement des PME

	2007		2008		2009	
	Public	Total	Public	Total	Public	Total
<b>Valeurs Ajoutées Brutes</b>						
Agriculture	3 166,4	704 200,7	3 582,9	711 754,0	1 377,6	926 372,0
Hydrocarbures	3 843 139,4	4 089 308,6	4 719 481,9	4 997 554,5	2 847 269,2	3 109 078,9
Travaux publics Pétroliers	92 368,8	92 368,8	86 719,5	86 719,5	94 767,1	94 767,1
Industrie hors Hydrocarbures	268 745,8	479 811,1	289 531,0	519 501,1	311 952,1	573 066,6
Bâtiment et Travaux Publics	139 628,9	732 720,7	115 971,2	869 988,6	128 971,6	1 000 054,9
Transport et Communication.	162 147,6	822 406,6	163 239,4	863 565,8	169 947,1	914 362,4
Commerces	57 088,6	863 197,3	67 368,8	1003 199,4	73 876,7	1 151 623,6
Services	26 672,1	247 602,2	34 504,8	280 262,6	35 909,9	318 574,1
<b>Sous total</b>	<b>4 592 957,7</b>	<b>8 031 616,0</b>	<b>5 480 399,5</b>	<b>9 332 545,6</b>	<b>3 664 071,3</b>	<b>8 087 899,7</b>
TVA		399 328,0		489 047,0		542 063,2
Droits de Douane		133 126,0		164 882,0		169 055,0
<b>Production Intérieure Brute</b>		<b>8 564 070,0</b>		<b>9 986 474,6</b>		<b>8 799 017,8</b>
Consommations Productives		3 217 582,6		3 514 278,6		3 993 936,3
<b>Production Totale Brute</b>		<b>11 781 652,6</b>		<b>13 500 753,2</b>		<b>12 792 954,1</b>

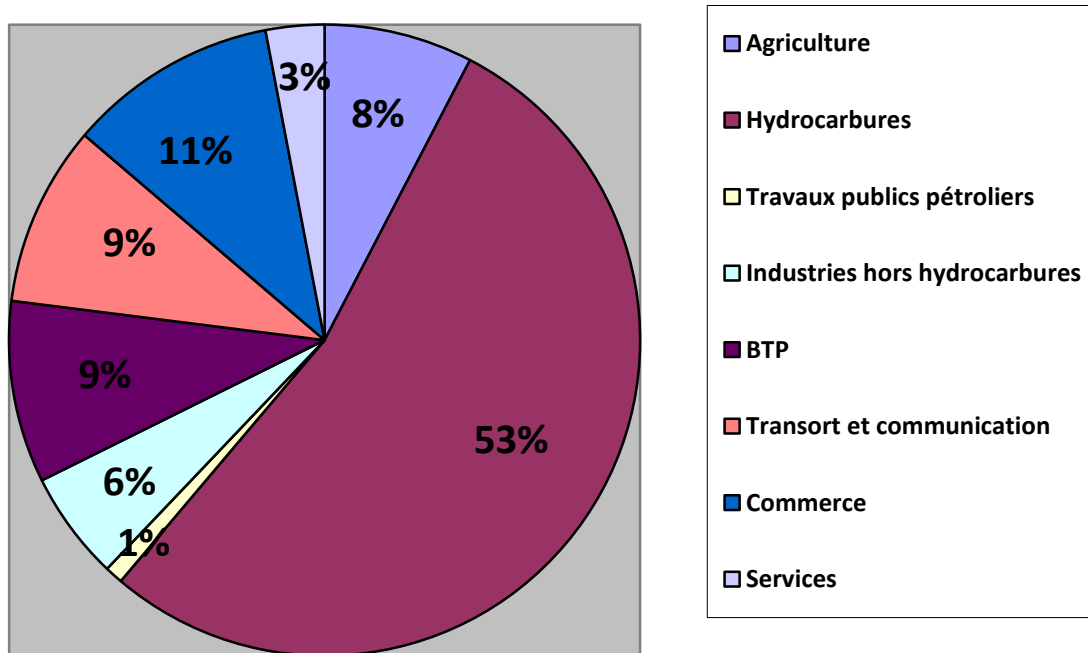
**Figure (2.8):** Production de la Nation selon l'activité et le secteur juridique en millions de DA

**Source :** ONS.

Une observation critique de ce tableau permet de retenir les conclusions suivantes :

- Le poids important du secteur des hydrocarbures dans le PIB puisqu'il est de 1443 928,1 9 milliards de dinars en 2001, et 4997 554,59 milliards de dinars en 2008 ; c'est-à-dire leur part dans le PIB passe de 38 % en 2001 à 50 % en 2008, soit une progression de près de 12 points. Par contre Durant la même période le poids des autres secteurs dans le PIB passe de 2310 942,2 9 milliards de dinars en 2001, à 4988 920 ,19 milliards de dinars en 2008 en valeur absolue ; c'est-à-dire de 61% à 49 %, soit une régression de 12 point en valeur relative.
- Tous les secteurs productifs sont, à savoir l'agriculture et l'industrie hors hydrocarbures, en régression en valeur relative.

En conclusion, il faut souligner que la structure du PIB fait apparaître une dangereuse vulnérabilité car les hydrocarbures y occupent une place prépondérante et montre aussi l'extrême faiblesse des secteurs créateurs de richesses.



**Figure (2.9) :** la part des différents secteurs dans le PIB.

**Source :** l’auteur.

Cette structure sectorielle du PIB réagit logiquement sur celle des exportations, qui est devenue parmi les plus vulnérables au monde. A l’exception des hydrocarbures, la balance commerciale de l’Algérie présente des soldes négatifs pour tous les autres secteurs, le solde est négatif aussi bien avec l’Union Européenne qu’avec le reste du monde, une comparaison, même sommaire, avec les deux voisins maghrébins met en évidence la faiblesse de diversification du commerce extérieur de l’Algérie ainsi que les contraintes qui en découlent. Selon un rapport mené par le FEMISE (Forum Euro-méditerranéen des Instituts de Sciences Économiques), l’Algérie a la structure des exportations la moins diversifiée. En utilisant la méthode des avantages comparatifs révélés (ACR), l’Algérie est classée parmi les seuls pays dont les avantages restent bloqués dans le seul produit d’hydrocarbures et les exportations hors hydrocarbures restent marginales et sont dominées à hauteur de 50% par des produits issus de la chimie directement liée aux hydrocarbures.<sup>70</sup>

<sup>70</sup>- Benabdallah.Y - L’économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? – communication au colloque international « Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient » 12-13 ou 19-20 octobre 2007 Rabat – Maroc, page 5.

Le retard de la diversification des exportations peut être mesuré aussi par la contribution de l'exportation des biens issue des hautes technologies aux exportations totales, cette contribution est présentée souvent comme un facteur efficace de la conquête des marchés extérieurs. « Sur la période 1995-2000, ces biens contribuent, dans le cas de l'Algérie, à 0,6% seulement aux exportations en valeur contre une moyenne de 9,9% pour les PTM (pays tiers méditerranéens), de 3,5% pour les (PTM) sans Israël, de 18% pour l'UE et de 18,7% pour le monde. Ils interviennent à hauteur de 3,6% et 6,9% dans les exportations marocaines et tunisiennes respectivement.<sup>71</sup>»

### **2.4.2 Quelques explications :**

#### **- Un manque de cohésion au niveau de la politique des réformes :**

En ce qui concerne la cohésion de la politique des réformes, on peut noter un phénomène de brutalité dans certains secteurs qui rend la diversification très problématique, par exemple dans le système bancaire on peut enregistrer la faible efficacité qui est l'un des facteurs importants expliquant le recul de l'investissement dans les secteurs hors hydrocarbures, le fonctionnement bancaire est l'obstacle qui bloque le développement d'une activité productive, c'est ainsi l'élément essentiel pour comprendre pourquoi la santé macroéconomique de la nation n'arrive pas encore à influencer décisivement l'économie réelle.

Selon certains observateurs<sup>72</sup>, les capacités sont exceptionnelles puisque le taux de l'épargne nationale est supérieur à 40% depuis l'année 2000, Il a atteint plus de 56% en 2006 contre un taux d'investissement de 25% pour la même période, ce déséquilibre entre l'épargne et l'investissement peut expliquer nous les capacités de financement inemployées de la nation. Ce manque d'investissement met en évidence toutes les difficultés éprouvées pour absorber productivement l'épargne, c'est un élément important pour expliquer le gap de la croissance, celle qui pourrait être obtenue avec une utilisation plus efficace de l'épargne.

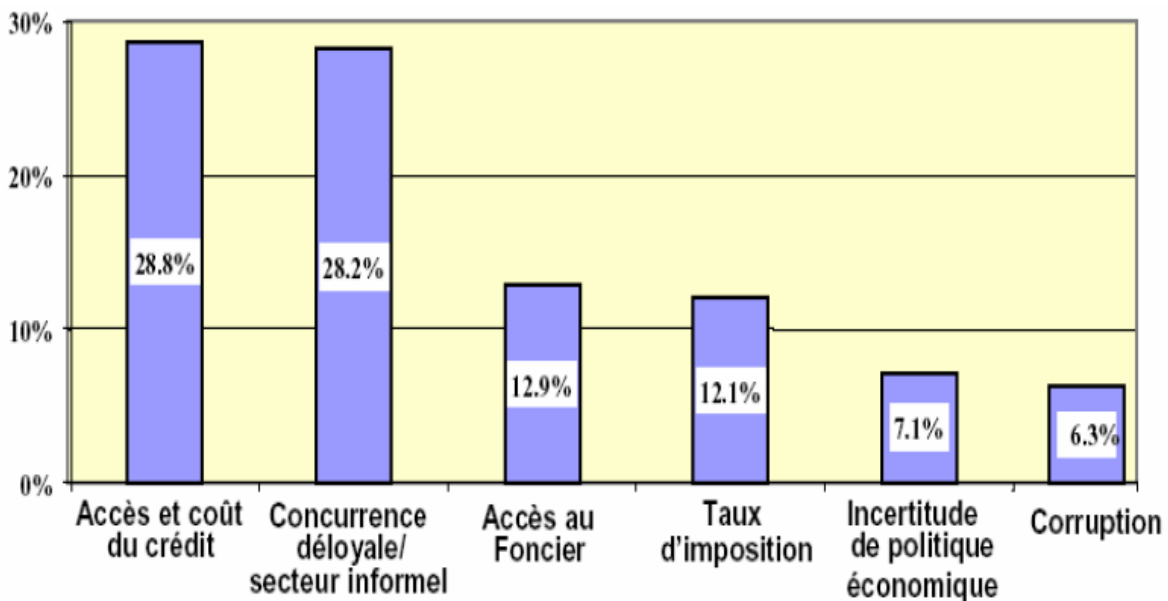
---

<sup>71</sup> Un rapport de FEMISE, mars 2001.

<sup>72</sup> Parmi eux Benabdallah.y – «L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? Communication au colloque international « Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient » 12-13 ou 19-20 octobre 2007 Rabat – Maroc?

En quelques années, le système bancaire est passé d'une situation d'un risque de sous liquidité à une autre situation, La liquidité bancaire s'est fortement accrue suite aux augmentations des revenus pétroliers, cette situation de sur liquidité n'a pas permis d'accélérer le système de paiement qui reste toujours lent, et les services bancaires pour traiter la demande de la clientèle qui restent aussi lourdes , tout ça a poussé les gens à des transactions en espèces même pour des montants importants, décourageant ainsi le recours au système bancaire.

Suite à une enquête menée par le CREAD (le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement), le recours au financement bancaire n'intervient que dans les limites de 25 % dans l'exploitation et de 30% dans l'investissement. Ces résultats révèlent la faible bancarisation de l'économie algérienne qui met en évidence un problème majeur qui risque d'entraver l'essor d'un secteur privé compétitif capable de réussir toute une politique gouvernementale visant la diversification des exportations.



**Figure (2.10) :** climat des affaires, l'obstacle le plus contraignant aux yeux des chefs des entreprises.

**Source :** Benabdallah.Y, 2007.

A partir de ce schéma, nous pouvons remarquer que la contrainte financière qui s'ajoute aux autres contraintes, peut créer un climat d'affaires totalement en contradiction avec ce qu'on attendait de l'entreprise dans le processus de la diversification des ressources de la richesse.

### - Une fragilité du secteur privé :

Les entreprises privés qui forment le secteur privé hors hydrocarbures, constituent près de 98% de micro entreprises qui emploient 35% des salariés du secteur, dont 10% de ces entreprises opèrent dans l'industrie manufacturière (agroalimentaire, textiles et cuirs essentiellement), et le reste se répartit entre BTP et les services; figure (2.8) ci-dessus. Cette répartition montre clairement que les activités privées se dirigent vers les secteurs peu ouverts à la concurrence étrangère (secteur non échangeables) et où les délais de récupérations sont très courts. Ce secteur privé qu'il a investi dans les secteurs non échangeables (tel que le BTP et les services) pour profiter de la demande publique générée par l'action budgétaire et échapper à la concurrence étrangère qui devient de plus en plus vive compte tenu de l'ouverture accrue du pays (accord d'association avec l'Union européenne, adhésion prochaine à l'OMC, accords d'intégration régionale).

Ce qui caractérise ce secteur privé d'un autre côté, c'est sa propagation dans l'économie informelle, la part de ce secteur dans l'informel est passée de 45,9% en 1989 à 77,2% en 2004. Selon une autre évaluation, une part importante, estimée à 42% du PIB, de l'économie nationale échappe à la régulation institutionnelle. Ce développement du secteur informel est le produit à la fois des rigidités institutionnelles et des taux d'impôts excessifs.

Dans une étude menée par le CREAD, et en utilisant le critère de la sécurité, cette étude positionne la part des entreprises non immatriculées à 26,6% en 1992 et à 34,7% en 2001. Plus de 64% des employeurs et indépendants ne sont pas affiliés à la sécurité sociale en 2001, contre 51% en 1992<sup>73</sup>.

Toutes ces entreprises qui ont choisi d'opérer dans l'économie informelle ont renoncé implicitement de suivre le développement technologique et élargir leur taille, ce choix-là va interdire les entreprises de bénéficier de certains privilèges de l'économie formelle tel que :

---

<sup>73</sup> Benabdallah.Y - L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? Communication au colloque international « Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient » 12-13 ou 19-20 octobre 2007 Rabat – Maroc, page 18.



## II La problématique du développement des PME

- L'accès aux informations exactes fournies par les différentes institutions étatiques sur la nature des activités.
- l'instauration de la transparence commerciale grâce à la généralisation de l'emploi de la facture et des moyens de paiements modernes.
- la garantie par la justice du contrat et d'un règlement des contentieux dans de meilleures conditions de délai et de transparence.

Toutes ces conditions-là est un minimum pour permettre aux entreprises la possibilité d'investir efficacement, d'acquisition des technologies plus performantes, d'améliorer leur management et d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

La question foncière constitue certainement une autre contrainte majeure pour le développement d'un secteur privé compétitif, selon une enquête menée par la banque mondiale sur le climat des affaires en Algérie en 2003 et 2006, 37% des entreprises attendent 5 ans en moyenne pour acquérir un terrain industriel à cause d'un marché fortement spéculatif du fait de l'absence d'un cadre institutionnel qui puisse permettre à l'offre et la demande de se rencontrer.

En guise de résumé, il faut un assainissement du climat des affaires et le rapprocher de celui de la région pour que nos entreprises puissent se développer et constituer une alternative d'une économie de plus en plus dépendante des hydrocarbures et réussir le processus de la diversification.

### **Section3 : soutenir les PME pour œuvrer au développement :**

à l'heure de la mondialisation, les pays en transition et en développement représentés par leurs entreprises, confrontent des difficultés majeures lorsqu'elles cherchent à renforcer et développer leurs capacités de s'intégrer dans l'économie mondiale afin d'être en mesure d'exploiter les possibilités qui s'offrent à elles dans les domaines des échanges et de l'investissement, ces difficultés ont pris une place importante dans le classement des priorités des programmes d'action pour le développement initiés par les différents gouvernements de ces pays. Si ce sont certes les pouvoirs publics qui sont censés de créer un environnement institutionnel garantissant l'exécution des contrats d'échange et d'investissement, ce sont bien les entreprises qui échangent et investissent, leurs activités s'étend de l'agriculture aux

services, au commerce, en passant par l'industrie manufacturière. Ces entreprises, qui contiennent différentes catégories : des micro-entreprises, des petites entreprises, des entreprises de taille moyenne, de grandes entreprises et des sociétés multinationales, représentent le moteur de la croissance économique et le lieu de création des richesses.

Selon un rapport publié par l'OCDE en 2004, Les petites et moyennes entreprises (PME) privées dont le nombre total excède en règle générale 95 %, hors secteur agricole, sont une source essentielle d'emplois et génèrent des recettes considérables tant à l'intérieur qu'à l'exportation dans les pays de l'OCDE comme dans les pays en transition et en développement<sup>74</sup>. C'est dans cette logique que le renforcement de la compétitivité des PME pourrait contribuer au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté.

La présente section examinera la question de l'amélioration de la compétitivité des PME dans les pays en développement et s'intéressera en particulier aux actions que les gouvernements, les partenaires au développement et les PME doivent mener pour renforcer la capacité des PME locales à échanger et à tirer profit de l'élargissement des perspectives commerciales qui s'offrent à elles au niveau régional et international. Dans la première partie nous analyserons les caractéristiques des PME et leur contribution au développement. Dans la deuxième partie nous étudierons les contraintes qui pèsent sur les PME, qu'elles soient liées à l'environnement juridique, réglementaire et administratif, aux difficultés d'accès au financement, aux dispositifs institutionnels d'aide aux entreprises ou à la qualité des infrastructures. La troisième partie passe sur les mesures concrètes prises pour aider les PME à exporter et renforcer leur compétitivité à l'international et énonce des recommandations sur les principaux axes autour desquels doit s'articuler toute stratégie en faveur des PME.

### **3.1 Les caractéristiques des PME:**

Les PME jouent un rôle important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation. Elles permettent l'éradication de la pauvreté à la source et le développement d'une classe moyenne, puisque la majorité de ces entreprises sont

---

<sup>74</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page 38.

implantées dans les zones où vivent les populations pauvres, qu'elles emploient des pauvres et que leur production est destinée aux pauvres.<sup>75</sup>

### **3.1.1 La définition des PME :**

Les PME constituent un groupe très hétérogène. Elles sont présentes dans les diverses activités de l'économie et elles mènent leurs activités sur des marchés très différents (dans des zones urbaines ou rurales, au niveau local, national, régional ou international) ; elles se distinguent par le niveau de compétences de leurs salariés, le montant de leur capital, leur technicité et leur vocation plus ou moins affirmée à se développer, et relèvent soit de l'économie formelle, soit de l'économie informelle.

Il n'existe pas de définition unique des PME, celle-ci varie selon les pays et les critères retenus différent suivant les textes législatifs et réglementaires instituant des dispositifs d'aides en direction des PME. La définition tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Par exemple, selon la définition retenue par l'union européenne, sont considérées comme PME les entreprises ayant moins de 250 salariés, dont les micro-entreprises (0 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 94 salariés), les moyennes entreprises (49 à 250 salariés). D'autres pays adoptent une autre règle : le Japon (300 salariés) et les États-Unis (500 salariés).

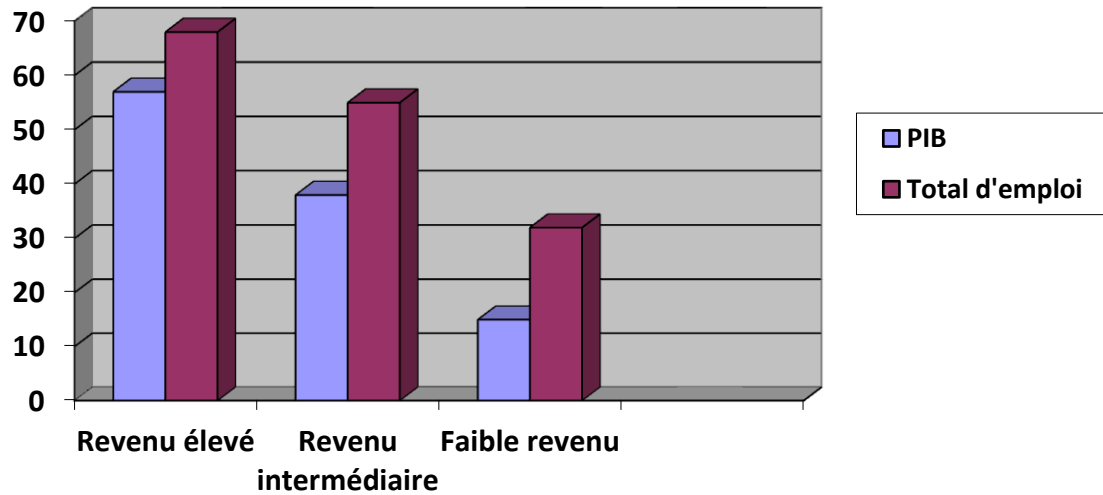
### **3.1.2 La participation des PME au développement :**

L'idée de soutien des PME et de l'entrepreneuriat est apparue après la crise mondiale de 1929 dans la réflexion sur la croissance et le développement. Les pouvoirs publics ont adopté des mesures incitatives (aides, prêts bonifiés, régimes fiscaux préférentiels, etc.) et ont créé des organismes de soutien au profit des PME.

Selon des statistiques récentes de l'OCDE, les PME génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total d'emplois dans les pays à revenu élevé, de 38% du PIB et 55% du total d'emplois dans les pays à revenu intermédiaire, de 15 % du PIB et de 32 % du total d'emplois dans les pays à revenu faible (voir la figure 2.11).

---

<sup>75</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page 39.



**Figure (2.11) :** Contribution du secteur des PME à l'emploi et au PIB.

**Source :** OCDE 2004.

Dans un autre côté, les PME sont une source majeure de recettes à l'exportation, elles contribuent davantage aux exportations de produits manufacturés dans les économies d'Asie de l'Est les plus industrialisées tel que le Taiwan (56 %) la Chine (plus de 40%), Inde (31,5%) voir le tableau (2.12).

## II La problématique du développement des PME

Pays	Année	Définition d'une PME (a)	% des exportations de produits manufacturés imputable aux PME
<b>Pays en développement</b>			
Taipei chinois	Début des années 90	< 100 salariés	56
Chine	Début des années 90	< 100 salariés	40-60
Corée	1995	< 300 salariés	42.4
Viêt-Nam	Début des années 90	< 200 salariés	20
Inde	1991/1992	< 30 millions d'INR d'investissement en installations et équipements	31.5
Singapour	Début des années 90	< 100 salariés	16
Malaisie	Début des années 90	< 75 salariés	15
Indonésie	Début des années 90	< 100 salariés	11
Thaïlande	Début des années 90	< 100 salariés	10
Maurice	1997	< 50 salariés	2.2
Tanzanie	2002	< 50 salariés	<1.0
Malawi	2003	< 50 salariés	<1.0
<b>OCDE</b>			
Danemark	Début des années 90	< 500 salariés	46
France	1994	< 500 salariés	28.6
Suède	Début des années 90	< 200 salariés	24.1
Finlande	1991	< 500 salariés	23.3
Japon	1991	< 300 salariés	13.3
Etats-Unis	1994	< 500 salariés	11
Moyenne de 6 pays de l'OCDE			24.4

**Tableau (2.12) :** Part des PME dans les exportations de produits manufacturés de pays en développement et de pays de l'OCDE.

**Source :** OCDE 2004.

Il ressort de ces observations que les PME génèrent des revenus, des emplois et des exportations, c'est pour cela qu'il faut exploiter ce potentiel en termes de développement et de réduction de la pauvreté, les pouvoirs publics ainsi les partenaires au développement et les PME elles-mêmes sont appelés à relever un certain nombre de défis :

Favoriser le développement d'un secteur privé compétitif à travers :

- L'émergence des entreprises innovantes.
- Faire entrer dans le secteur formel du plus grand nombre possible d'entreprises relevant du secteur informel.
- Encourager les PME à devenir plus compétitives et productives sur leur propre marché

- aider une partie au moins des PME compétitives sur le plan national d'atteindre un niveau de compétitivité suffisant pour pouvoir s'intégrer dans les chaînes de valeur à l'échelle mondiale grâce aux échanges (exportations et internationalisation) et à l'investissement, notamment aux interactions entre l'IDE et leurs propres activités.<sup>76</sup>

### **3.2. Les pratiques recommandées pour renforcer la compétitivité des PME :**

Pour élaborer toute stratégie de développement des PME, il faut prendre en considération les obstacles auxquelles se heurtent les PME en raison de leur taille, et avoir pour ambition de pallier ces obstacles qui sont d'une nature institutionnelle, organisationnelle, politique et sociale. Il est souhaitable dans un premier temps d'avoir une vision globale des répercussions de la politique macroéconomique et des conditions microéconomiques (c'est-à-dire de l'environnement dans lequel les entreprises exercent leur activité) sur les PME auxquelles il revient après de décider d'investir pour faire croître et asseoir leur avantage concurrentiel.

#### **3.2.1 créer un environnement propice au développement des PME :**

Le caractère prévisible et stable de l'environnement industriel et commercial est un élément crucial pour les PME et l'ensemble des entreprises dans la prise des décisions relatives à l'investissement, la politique qui est chargée de créer cet environnement doit reposer sur une vision globale des répercussions des conditions macroéconomiques et des conditions microéconomiques.

La politique macroéconomique saine et cohérente vise à maîtriser le déficit budgétaire, le taux d'inflation et un régime monétaire stable et transparent, assurant la compétitivité du taux de change. Certains théoriciens ont confirmé, avec l'aide d'une étude de portée mondiale<sup>77</sup>, que l'inflation a des répercussions plus fortes sur la croissance des PME que sur celle des grandes entreprises et que l'évolution des taux

---

<sup>76</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page 45.

<sup>77</sup> Shiffer et Weder dans une étude couvrant 80 pays et contient des informations recueillies auprès de 10 090 entreprises.

de change a également davantage d'incidence sur les PME, les entreprises de petite taille ayant plus de difficultés à se couvrir contre le risque de change.

Au niveau macroéconomique, il faut instituer un environnement qui favorise l'expansion des PME par « la simplification du cadre juridique et réglementaire, une bonne gestion des affaires publiques, une absence de corruption, une amélioration de l'accès au financement et un élargissement de l'offre de financement, des infrastructures adaptées, une main-d'œuvre nombreuse qui soit qualifiée, adaptable et en bonne santé, une valorisation de l'image de l'entreprise au sein de la société dans son ensemble et la possibilité qu'ont les entreprises de se procurer des facteurs de production autres que la main-d'œuvre à des prix compétitifs. Plus simplement, cet environnement est le lieu des interactions entre les PME et les institutions, les marchés et les organismes de soutien dont l'enjeu est l'amélioration de la compétitivité.<sup>78</sup> »

À travers une étude élaborée par Shiffer et Weder en 2001, les deux auteurs ont classé dans un tableau les difficultés auxquelles se heurtent les entreprises par ordre du degré de difficulté, ils ont introduit quatre 4 note ; la note 1 est attribuée au difficultés qui ne constituent pas véritablement des obstacles à l'activité des entreprises , la note 2 est donnée aux obstacles mineurs, la note 3 ayant été attribuée aux obstacles d'importance moyenne et la note 4 est donnée aux obstacles considérés comme majeurs ( voir le tableau 2.13).

---

<sup>78</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page49.

## II La problématique du développement des PME

Rang	Ensemble des entreprises		Petites entreprises		Entreprises moyennes		Grandes entreprises	
1	Financement	36.5	Financement	38.9	Financement	38.0	Manque de suivi dans l'action gouvernementale	29.8
2	Inflation	34.6	Inflation	36.9	Fiscalité et réglementation	37.2	Financement	27.9
3	Manque de suivi dans l'action gouvernementale	34.4	Fiscalité et réglementation	35.5	Inflation	36.1	Inflation	26.2
4	Fiscalité et réglementation	33.5	Manque de suivi dans l'action gouvernementale	35.0	Manque de suivi dans l'action gouvernementale	36.0	Criminalité ordinaire	23.9
5	Taux de change	28.0	Criminalité ordinaire	30.6	Taux de change	29.7	Corruption	23.4
6	Corruption	27.7	Corruption	30.1	Corruption	27.4	Taux de change	22.4
7	Criminalité ordinaire	27.2	Taux de change	28.9	Criminalité ordinaire	25.5	Criminalité organisée	21.7
8	Criminalité organisée	24.5	Criminalité organisée	26.9	Criminalité organisée	23.4	Fiscalité et réglementation	21.4
9	Pratiques anticoncurrentielles	21.9	Pratiques anticoncurrentielles	23.8	Pratiques anticoncurrentielles	21.9	Infrastructure	18.2
10	Infrastructure	17.0	Infrastructure	16.3	Infrastructure	17.2	Pratiques anticoncurrentielles	16.9
11	Législation	13.7	Législation	13.8	Législation	14.4	Législation	11.6

**Tableau (2.13) :** Classement des obstacles auxquels se heurtent les entreprises en fonction du rang qu'elles leur ont attribué

**Source:** Schiffer, M. & Weder, B. "firm size and the business environment: World wide survey results", World Bank - International Finance Corporation, 2001.

A Partir de ce tableau, nous remarquons clairement que les PME sont plus sensibles aux défaillances de l'environnement dans tous les domaines que les entreprises d'une taille grande : cadre juridique et réglementaire, problèmes de gouvernance, liés notamment aux lourdeurs administratives et à la corruption, accès au financement et droits de propriété. Ces obstacles dont sont victimes les PME résultent en fait soit de dysfonctionnement du marché, soit de carences dans l'action



gouvernementale. Les marchés corrigent parfois d'eux-mêmes ces anomalies, mais il arrive toutefois de recourir, pour les éliminer, à des démarches structuralistes (intervention sélective), autrement dit, des choix politiques reposés sur des analyses fiables.

### **3.2.2 améliorer et stabiliser l'environnement juridique, réglementaire et administratif**

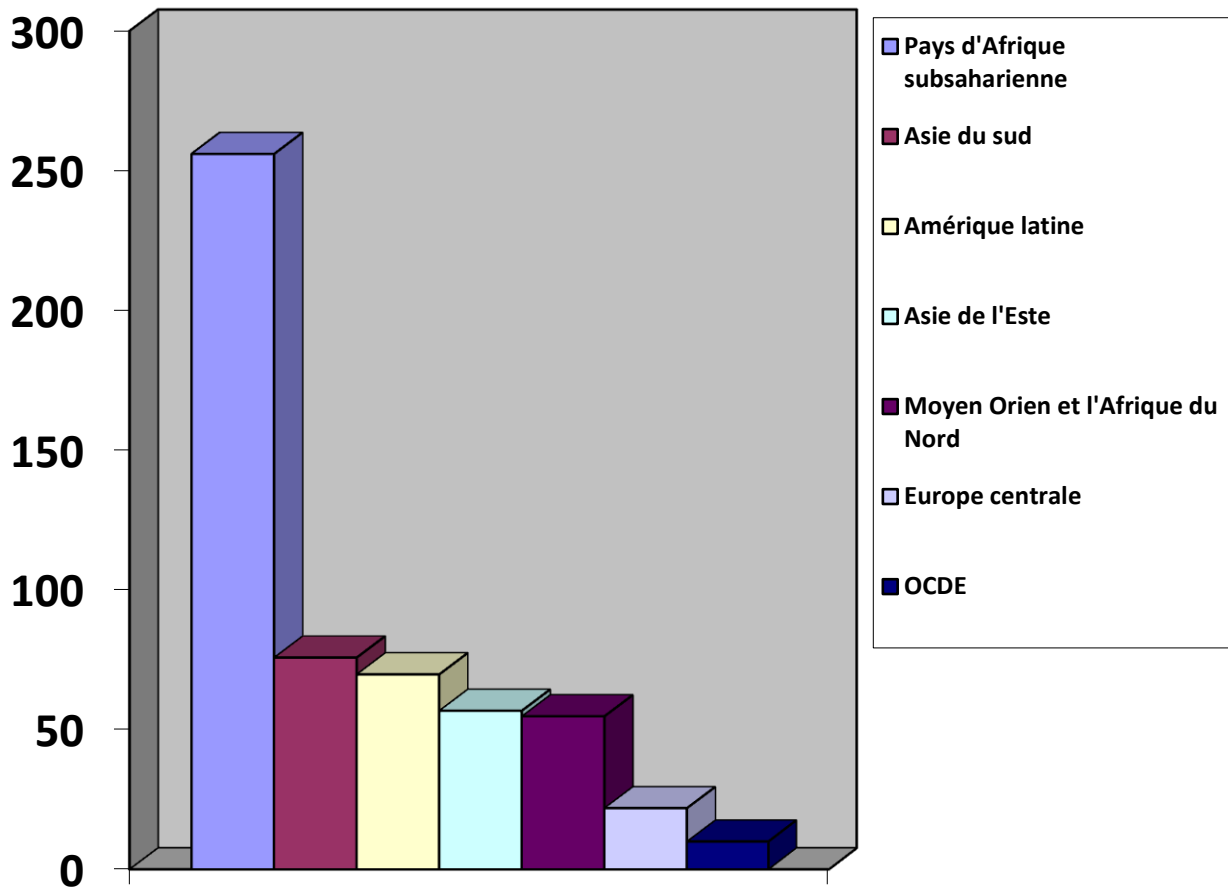
Ce sont les règles auxquelles doit se pilier une société et régit les interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile, elles sont imposées par les pouvoirs publics afin de percevoir des recettes fiscales qui serviront à financer des investissements dans des biens publics dont la défense nationale, le respect du droit et le maintien de l'ordre, et de préserver la santé et la sécurité des consommateurs et de protéger l'environnement. Ces règles représentent des obligations liées à l'exercice d'une activité industrielle ou commerciale, alors qu'un niveau très contraignant ou une mauvaise application de ces règles risque de diviser l'économie en un secteur formel et un secteur informel, et érige entre ces deux secteurs des barrières qui stabilisent la division. C'est dans cette logique qu'il faut créer un environnement juridique, réglementaire et administratif favorable au développement des PME, notamment par la mise en œuvre des mesures suivantes recommandées par l'OCDE :

- un établissement clair des droits de propriété.
- La garantie de l'exécution des contrats.
- L'instauration d'un système fiscal simple et transparent.
- La Simplification des procédures d'immatriculation et les rendre moins coûteuses.
- La réduction au maximum de nombre d'autorisations obligatoires pour exercer une activité et les utilisées – les autorisations obligatoires- pour préserver la santé et la sécurité des consommateurs et des travailleurs plutôt que d'assurer un apport de recettes à l'administration locale et/ou centrale.
- Protéger en équilibre les droits des travailleurs et ceux des employeurs.
- Rationaliser l'administration douanière et la rendre plus efficaces et plus transparente.

## II La problématique du développement des PME

- Traiter d'une façon équitable, et à tous les niveaux, les entrepreneures qui œuvrent à la croissance économique.
- La réglementation du secteur financier (banques, compagnies d'assurance et de réassurance) et prendre en compte les contraintes spécifiques aux PME et prévoir des instruments juridiques et réglementaires adaptés qui permettent de remettre en garantie tous les éléments qui composent le plus souvent l'actif de ces PME.

Tous ces éléments insistent sur le fait que la présence d'institutions efficaces et efficaces pour encadrer le marché a une influence prépondérante sur le développement économique via leur influence sur les activités des entreprises industrielles ou commerciales d'une économie. Selon une étude de la banque mondiale portée sur 133 pays, la mesure du climat d'affaires peut être basée sur les réglementations qui ont pour effet de stimuler ou de freiner l'investissement, la productivité et la croissance. Les indicateurs de la réglementation sont enquêtés via l'estimation des coûts recueillies sur le terrain par les différentes entreprises (petites entreprises, travailleurs indépendants, moyennes entreprises et grandes entreprises) d'un côté, et des entretiens avec des représentants d'organismes chargés de faire appliquer la réglementation au nom des institutions dont ils dépendent, dans un autre. La base de données de la Banque mondiale offre des informations sur l'environnement dans lequel les entreprises exercent leur activité, par exemple, cette base de données illustre bien les niveaux contraignants des frais de constitution d'une entreprises supportés par les entrepreneures des pays d'Afrique subsaharienne, ces niveaux peuvent atteindre 2,5 fois le RNB (Revenue National Brut) par tête alors que dans un pays à revenu élevé, une création d'entreprise ne coûte que l'équivalent de 10 % du RNB par tête (voire la figure 2.14), ces niveaux élevées des formalités de constitution des entreprises risquent de décourager les entreprises de s'installer ou d'officialiser leur activité.



**Figure (2.14) :** Frais de constitution d’une PME sur le marché intérieur (% du RNB par habitant)

**Source:** la Banque Mondiale

Ainsi, il est essentiel aussi de noter que les couts d’une cession d’activité sont importants eux aussi pour les entrepreneurs dans leurs décisions de création des entreprises (plus que ces couts sont élevés plus la décision de créer une entreprise sera difficile à prendre).

Tous ces éléments-là, doivent donc obéir à une bonne réglementation qui n’impose aucune contrainte inutile aux différentes PME, c’est dans ce sens qu’il faut que les objectifs des pouvoirs publics, y compris ceux qui appellent l’adoption d’une réglementation, sont clairement définis, que les coûts imposés aux PME par l’adoption d’une nouvelle réglementation soient évalués, que les propositions concernant la nouvelle réglementation soient communiquées aux PME, ces dernières doivent s’efforcer de devenir pour l’administration des interlocuteurs informés et compétents

s'exprimant par la voix des organisations qui les représentent, de comprendre la réglementation et de s'y conformer une fois qu'elle a été adoptée à l'issue d'un processus consultatif. Dans les pays d'OCDE, La consultation est un mécanisme couramment utilisé « où les pouvoirs publics réalisent des études d'impact de la réglementation (notamment le Royaume-Uni et l'Irlande) et des études d'impact sur les petites entreprises. Dans d'autres pays de l'OCDE, des lois ont été adoptées pour simplifier les formulaires à remplir et les formalités à accomplir (aux États-Unis, par exemple), autoriser le partage des informations recueillies sur les entreprises, de sorte que les PME n'aient pas à fournir les mêmes informations à plusieurs reprises à différents services administratifs (en Suède notamment) et instituer les déclarations fiscales en ligne (en Italie, par exemple)<sup>79</sup> ».

D'un autre côté, il faut que toute une démarche visant à instaurer un cadre juridique et réglementaire propice au développement des entreprises doit s'accompagner d'une volonté de promouvoir l'image de l'entreprise et de l'entrepreneuriat au sein de la société. « Dans la plupart des pays en transition et dans un petit nombre de pays en développement, l'ombre de l'économie planifiée continue de planer et l'image de l'entrepreneur est plutôt négative. En outre, le niveau peu élevé des traitements des fonctionnaires et la pression croissante qu'ils subissent en raison des réductions d'effectifs imposées par les programmes de réforme de l'administration publique ne font qu'encourager, dans les pays en transition comme dans les pays en développement, la recherche de rentes de situation. Enfin, si l'on veut généraliser la mise en place de conditions d'ensemble plus favorables aux PME, encore faut-il amener les fonctionnaires à prendre conscience de la contribution que les PME apportent au développement « économique » du pays.<sup>80</sup> »

---

<sup>79</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page 57.

<sup>80</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement – *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) – page 58.

### **3.2.3 favoriser l'accès au financement :**

L'accès au financement est l'une des clés de l'amélioration de la compétitivité des PME qui exige des investissements dans l'acquisition des technologies et de compétences nouvelles et d'innovations. Cependant, la majorité des PME considèrent que l'accès au financement, notamment à moyen et long terme, est le principal obstacle qui les empêchent de croître et d'investir, cet obstacle est dû à la fois à des problèmes macroéconomiques et autres microéconomiques, il arrive parfois qu'il y ait tout simplement un manque de capitaux que la réglementation sur la propriété n'autorise pas la propriété foncière, que les marchés d'actifs immobiliers soient très peu développés, que la législation applicable en matière de prêts et de garanties n'autorise pas la remise en garantie des éléments qui composent généralement l'actif des PME.

Le problème de financement peut être aussi lié à des insuffisances au niveau des capacités organisationnelles. « Dans les économies les moins avancées par exemple, il arrive que les marchés de services aux entreprises dans les domaines de la comptabilité, de la révision des comptes, de la gestion financière et du conseil juridique soient si peu développés que les PME se retrouvent dans l'incapacité matérielle ou financière de se procurer des services dont elles auraient pourtant grand besoin lorsqu'elles entreprennent des démarches auprès de banques ou d'autres bailleurs de fonds.<sup>81</sup> », c'est pour cette raison que la majorité des prêts qui leur sont consentis sont souvent des prêts à très court terme, excluant toute possibilité de financer des investissements d'importance, les PME ne peuvent pas bénéficier de taux d'intérêt compétitifs faute des risques jugés aux prêts qui leur sont accordés. Enfin, dans de nombreuses économies en développement, les banques préfèrent prêter au secteur public afin de minimiser les risques et d'obtenir de meilleurs rendements, ce qui entrave l'émergence d'un secteur privé compétitif.

Par contre, dans les pays industrialisés, il existe depuis longtemps des prêts bonifiés et des aides de toutes natures destinés aux PME qui cherchent à améliorer leur compétitivité, ces mesures incitatives sont axées sur le promouvoir des PME exportatrices à vocation technologique, ce qui a remplacé les mesures d'aide au financement de l'acquisition d'actifs et du fonds de roulement. Même dans certains pays émergent, les pouvoirs publics ont également créé des banques spécialisées dans le financement des PME ; la banque indienne du développement des petites industries et la Halkbank en Turquie, par exemple.

---

<sup>81</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement- page 59.

<p><b>Les difficultés de financements auxquelles sont confrontées les PME</b></p>	<p><b>Les Solutions proposées</b></p>
<p>- Les prêteurs considèrent les PME comme des emprunteurs à haut risque en raison du faible montant de leurs actifs et de leur faible niveau de capitalisation, de leur fragilité face aux fluctuations du marché et du taux de mortalité élevé qui caractérise cette catégorie d'entreprises.</p> <p>- L'asymétrie d'information Découlant du fait que les documents comptables, les états financiers ou les plans de développement des PME ne sont pas suffisamment précis complique la tâche des prêteurs et des investisseurs qui doivent évaluer la réputation de solvabilité des PME leur soumettant un projet.</p> <p>- le fait de prêter ou d'investir de faibles montants génère des coûts d'administration et de transaction élevés, c'est dans cette logique que certains prêteurs considèrent le financement des PME n'est pas une activité rentable.</p>	<p>- Réduire l'asymétrie d'information et le niveau de risque en ayant recours à des systèmes de notation des dossiers de demande de prêts et à des sources d'informations externes, en proposant aux PME des méthodes d'autoévaluation des risques, en appliquant des tarifs en rapport avec le niveau de risque, en partageant les risques avec des tiers (garanties de prêts), en substituant des conventions de prêt aux formules de garanties de prêts ou encore en mettant en place des unités spécialisées dans les clients à haut risque, dont les entreprises en phase de démarrage.</p> <p>- Réduire les coûts afférents aux opérations de Prêt en employant les technologies de l'information les plus modernes, en rationalisant l'organisation interne et en simplifiant les procédures d'obtention d'un prêt.</p> <p>- Élaborer des produits mieux adaptés aux Besoins des PME.</p> <p>- Améliorer les services financiers aux PME en formant le personnel bancaire et en segmentant le marché des PME.</p> <p>- Coopérer avec des organisations représentatives des PME et d'autres prestataires de services d'aide aux entreprises afin de réduire les risques et les coûts et de compléter les services financiers par des services non financiers.</p>

**Figure (2.15) :** Difficultés d'accès au financement et aux innovations financières récentes

**Source:** OCDE 2004

L'accès au financement est l'une des clés de l'amélioration de la compétitivité des PME qui exige des investissements importants dans l'acquisition des technologies, des compétences nouvelles et des innovations. Cependant, le manque d'accès à ce privilège est un problème qui ne peut être résolu par la mise en place de dispositifs ou de programmes hors contexte. Les problèmes institutionnels quelle que soit d'une nature macroéconomique ou d'une nature microéconomique ne peuvent être surmontés que si l'on intègre systématiquement le développement des PME dans les cadres nationaux, il convient également de noter que l'accès au financement n'est pas uniquement du ressort des pouvoirs publics, les PME sont aussi ne doivent pas se contenter de désigner l'accès au financement comme le principal obstacle à leur expansion : elles doivent se mobiliser, en s'appuyant sur les organisations qui les représentent, pour engager des actions collectives de défense de leurs intérêts et élaborer des recommandations fondées sur des analyses sérieuses. Plus important encore, les PME doivent adopter des pratiques commerciales saines et investir sans cesse dans l'acquisition de systèmes de gestion interne performants, que ce soit dans les domaines de la comptabilité, de la planification stratégique, de la finance et de l'exploitation ou dans celui des ressources humaines.<sup>82</sup>

### **3.3 renforcer la capacité des PME à l'investissement et à l'exportation :**

L'investissement et le commerce sont depuis longtemps reconnus comme de puissants facteurs de promotion du développement, ils ouvrent de nouveaux marchés et permettent de promouvoir la compétitivité productive, d'augmenter les revenus et créer des emplois bien rémunérés. La caractéristique principale des pays en développement, en ce qui concerne leur participation au commerce mondial, est leur manque de compétitivité. Ces pays doivent obligatoirement surmonter les contraintes de l'offre, renforcer leur capacité productive nationale, mettre en place une infrastructure commerciale et une infrastructure de transport efficaces et appliquer efficacement **une stratégie cohérente de promotion des investissements et des exportations**<sup>83</sup> qui s'intéresse en priorité à aider les PME au développement de leurs exportations et les aider aussi à s'insérer dans la chaîne de l'offre des différentes entreprises réalisant des investissements directs étrangers (IDE).

<sup>82</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement- page 62.

<sup>83</sup> la CNUCED - PROMOTION DE LA COMPÉTITIVITÉ À L'EXPORTATION DES PME – document de travail - CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT - Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement - Réunion d'experts sur la promotion de la compétitivité à l'exportation des PME Genève, 6-10 décembre 2004, page 4.

### **3.3.1 aider au développement des exportations des PME :**

D'après le rapport de World Investment 2002, la compétitivité des entreprises des pays en développement peut diversifier leurs économies en s'affranchissant de leur dépendance par rapport à l'exportation de quelques produits primaires et s'élever dans l'échelle des compétences et de la technologie, facteur indispensable pour soutenir le développement durable. En accédant à des marchés plus importants et plus diversifiés, les PME locales, qui ont fait la preuve de leur capacité d'innovation et de leur réussite économique sur les marchés nationaux, régionaux et sous-régionaux, peuvent bénéficier des avantages d'économie d'échelle et créer une nouvelle proximité, réelle ou virtuelle avec les acheteurs mondiaux, elles peuvent accéder au patrimoine mondial de nouvelles technologies, de compétences, de capitaux et de marchés. Parallèlement, ces PME peuvent confronter de nombreux défis commerciaux dus de l'intensification brutale de la concurrence suite à l'accroissement des importations et à l'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers sur les marchés nationaux. Les PME des pays en développement sont obligées de s'adapter aux stratégies commerciales des sociétés multinationales de différents pays, aux évolutions des tendances, des prix et de la concurrence au niveau international, et à la prolifération des mesures «au-delà de la frontière» (notamment des obstacles non tarifaires aux échanges de nature technique et des mesures sanitaires et phytosanitaires institués dans les accords de l'OMC).<sup>84</sup> Elles sont appelées à prendre des mesures vigoureuses afin de leur permettre de se hisser à un meilleur niveau, telles que un accès facile et peu coûteux à l'information sur les attentes des consommateurs et aux nouvelles technologies, à des services de conseil et de formation pour moderniser les méthodes de gestion, à une main d'œuvre qualifiée et surtout à des moyens financiers susceptibles d'être consacrés à la modernisation technologique.

Si les progrès de la libéralisation des échanges se traduisent par un abaissement des droits de douane et des restrictions quantitatives, l'apparition de nouveaux obstacles aux échanges, notamment les obstacles techniques au commerce (OTC) et de normes sanitaires et phytosanitaires (mesures SPS), oblige les PME des pays en développement à déployer des efforts en matière d'assistance technique dans les

---

<sup>84</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement- page 78.



domaines de la gestion de la qualité et de l'amélioration de la productivité. Pour certains observateurs, ces mesures non tarifaires sont perçues comme une pratique discriminatoire et souvent injuste dans le fait que l'accès aux marchés pour les produits de l'agriculture industrielle des pays en développement (qui rapportent d'importantes recettes à l'exportation) devient de plus en plus difficile à cause des OTC (notamment des réglementations, normes de produit, procédures d'essai et d'homologation) et des mesures SPS (notamment des normes de sécurité alimentaire et de santé animale et végétale).<sup>85</sup>

En ce qui concerne le manque des services de conseils et d'assistance technique aux PME qui veulent entamer une démarche export, ce problème est dû d'un côté du faible niveau des investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie, et du manque d'offre de services de certification ( par exemple selon la norme ISO 9000/ISO 14000) qui provient essentiellement des sociétés de conseil à capitaux étrangers qui pratiquent des tarifs élevés, d'un autre côté. En outre les laboratoires d'essai sont pour la plupart aux mains d'organismes nationaux de normalisation, qui n'offrent pas suffisamment des services de conseil nécessaires pour permettre aux PME ayant un potentiel à l'exportation de mieux appréhender les normes de produits et de procédés en vigueur à l'étranger, même dans le cas où il ya des organismes d'essais privés, ces derniers sont concentrés à l'intérieur de grandes entreprises et exclusivement réservées à leur usage interne, tout ça signifie que les services de conseils et l'assistance technique ne sont pas accessibles au grand public des PME.

Quant aux pouvoirs publics, il faut qu'ils relèvent le défi de l'amélioration de la compétitivité de leurs PME à l'exportation par la définition d'une stratégie nationale de promotion et de développement des exportations, qui doit avoir comme pour but de répondre aux besoins des entreprises aux différents stades de développement de leurs marchés à l'exportation, et elle doit également viser à intégrer les actions de promotion et de soutien des exportations dans un système d'aide aux entreprises perfectionné et efficace, autrement dit qu'il faut confier à un organisme unique de promotion et de

---

<sup>85</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement- page 80.

développement des exportations la mise en œuvre de la stratégie nationale de soutien des exportations, cet organisme doit avoir comme mission les actions suivantes :

- La fourniture d'informations sur des marchés définis et des clients potentiels.
- La création des dispositifs destinés à faciliter le contact entre les PME et leurs clients potentiels ou leurs intermédiaires et prestataires de services de conseil.
- Le développement des mécanismes d'aide à la réalisation de missions de prospection commerciale.
- Sélectionner les PME qui ont un réel potentiel à l'international et les aider à mettre en œuvre une stratégie pour pérenniser leurs actions à l'international notamment à travers :
  - L'intensification du dispositif d'appui et, éviter les effets publicitaires en matière d'aides. Les pouvoirs publics doivent évaluer l'ensemble du système de soutien à l'export en fixant, pour chaque dispositif, un objectif et une durée dans le temps.
  - L'encourager le suivi personnalisé des PME en mettant notamment en place des programmes adaptés aux objectifs et à la démarche des entreprises pas ou peu expérimentées à l'international.
  - La formation des dirigeants de PME à une culture internationale en développant l'esprit entrepreneurial à l'international.

### **3.3.2 développer des interactions entre les PME et les IDE :**

De nombreuses études mettent en évidence les avantages que les pays d'accueil peuvent retirer des IDE. Ces derniers peuvent être une source de capitaux extérieurs, de transferts de technologie et de savoir, de création d'emplois, d'amélioration des compétences et de valorisation du capital humain, et aussi de dynamisation du secteur des entreprises grâce aux externalités positives qu'ils peuvent générer, ils peuvent aussi favoriser une accélération de l'intégration commerciale internationale.

Selon l'OCDE (2004), les retombés bénéfiques des IDE sur les pays d'accueil peuvent être regroupés en cinq grandes catégories :

### 1. Un établissement des liens avec les fournisseurs (en amont) :

Ce type de liens peut contribuer à améliorer la productivité et l'efficacité des fournisseurs locaux dans la mesure où il induit des transferts de savoir directs, un relèvement exigences de qualité et une hausse du niveau de la demande. Les liens en amont avec les fournisseurs sont depuis toujours considérés comme le principal moteur de la diffusion des technologies des sociétés multinationales vers les pays d'accueil.

### 2. Un établissement des liens avec les clients (en aval) :

Il s'agit des liens qui engendrent des externalités bénéfiques au profit des clients notamment les acheteurs industriels, par exemple : aider ces acheteurs à faire connaître les pratiques et les formes de services après-vente à forte valeur ajoutée.

### 3. Un établissement des liens avec les concurrents :

Même si les firmes multinationales sont dans la majorité des cas dans une position de force sur le marché par rapport aux entreprises locales, il convient de noter que les multinationales imposent parfois de nouvelles normes, sur lesquelles les entreprises locales cherchent à s'aligner.

### 4. Un établissement des liens avec les partenaires dans le domaine technologique :

Certaines firmes multinationales lancent parfois des projets conjoints en partenariat avec des PME locales, notamment sous la forme de co-entreprises, d'accords de licence et d'alliances stratégiques, qui constituent une source potentielle importante de technologie et de savoir-faire pour les entreprises du pays d'accueil.<sup>86</sup>

### 5. Des externalités positives :

Cette catégorie recouvre notamment les effets nés du fait que les entreprises locales découvrent, grâce aux investisseurs étrangers, des moyens nouveaux et plus efficaces de fonctionner, et trouvent en eux à la fois une source d'inspiration pour innover et une incitation à innover. Elle englobe en outre les retombées de l'IDE sur le capital humain

---

<sup>86</sup> Dans ce cadre, il faut noter que dernières négociations entre l'Algérie et la France sur l'implantation du constructeur d'automobiles français Renault dans l'Algérie, s'inscrivent dans ce sens, ce projet de production de véhicules sera mis en œuvre par un partenariat avec la société algérienne des véhicules industriels (SNVI) et qui visera la production de 50 000 véhicules par an.

lorsque, par exemple, des salariés qualifiés quittent l'investisseur étranger pour travailler pour une entreprise locale et/ou pour créer leur propre entreprise.

Pour renforcer les interactions entre l'IDE et les PME, il faut instaurer, comme nous l'avons déjà souligné ci-dessus, une politique macroéconomique saine qui préside les conditions dans lesquelles les entreprises exercent leurs activités et mettre en œuvre de mesures d'accompagnement destinées à améliorer la compétitivité des PME locales afin qu'elles puissent développer leurs exportations, il convient de les placer dans un contexte institutionnel de nature à les encourager à acquérir des connaissances, à innover et à entreprendre des investissements pour se moderniser<sup>87</sup>. Le renforcement des capacités des PME locales exige des actions d'accompagnement menées à bien par des intermédiaires qui cherchent à consolider les interactions entre l'IDE et les PME qui peuvent s'organiser autour des objectifs suivants :

- Fournir l'information aux firmes multinationales sur les sous-traitants locaux potentiels et sur les services qu'ils sont en mesure de leur offrir en créant un site national sur l'Internet et/ou des annuaires professionnels.
- Organiser des expositions favorisant les prises de contact avec les clients potentiels, ainsi des visites de sites de production de firmes multinationales, des séminaires durant lesquels les firmes multinationales décrivent leurs systèmes de passation de marchés, leurs exigences de qualité, etc...

---

<sup>87</sup> OCDE - Promouvoir les PME pour œuvrer au développement- page 90.

# **TROISIEME CHAPITRE**

La performance à l'export des PME  
algériennes

Depuis les trois dernières décennies, les recherches sur les PME se sont multipliées, leur rôle en matière d'innovation commence à être reconnu, tant par les chercheurs que par les praticiens, conjointement à leur capacité de création d'emplois qui a été souvent le point le plus mis à l'actif.

En ce qui concerne la question de l'exportation, la règle qui a dominé longtemps été de considérer les PME comme mal armées, du fait de leur taille, pour affronter les difficultés spécifiques de marchés très variés, que les grandes firmes ou les firmes de commerce spécialisées peuvent facilement les porter dans des bonnes conditions. Les recherches récentes sur l'exportation ont, ici encore, rattrapé les préjugés et ont bien remis en question cette pensée, selon des enquêtes menées par l'OCDE, environ un tiers de l'ensemble des PME européennes indique avoir eu des contacts d'affaires internationaux pendant les cinq dernières années. Environ une PME sur cinq en Europe obtient au moins 25% de son chiffre d'affaires au-delà des frontières. Aux États-Unis, comme au Japon ou en Corée du sud la part des PME dans les exportations et dans les investissements à l'étranger est désormais considérable (OCDE, 2002, 2005).<sup>88</sup>

Les recherches sur les expériences des PME exportatrices sont aujourd'hui abondantes, surtout celle réalisées dans le contexte des pays développés ; elles sont plus que celle réalisées dans le contexte des pays émergents ou en transition vers une économie libérale ; certains chercheurs ont recensé 52 études récentes réalisées dans ce domaine parmi lesquelles seulement deux portent sur des pays émergents : le Chili et l'Inde.

En situant notre recherche à partir de ce chapitre dans un contexte d'un pays comme le nôtre, nous essayons de contribuer à une meilleure connaissance de ce contexte particulier avant qu'on puisse mettre une enquête sur certaines PME algériennes pour tenter d'identifier les déterminants de la performance à l'exportation des PME et à chercher la manière dont ils interviennent.

L'économie algérienne connaît de profonds bouleversements depuis les deux dernières décennies avec l'avènement de l'ère de l'économie du marché et les

---

<sup>88</sup> Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE - Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam - Communication présentée au XIème congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux , 2010, page 1.

changements intervenus au niveau des dispositifs institutionnels d'accompagnement. Mais le processus de ce changement est marqué souvent par des formes d'organisation inachevées à la fois sur le plan de la transition des pouvoirs que sur le plan de la cohérence d'ensemble des dispositifs réglementaires et institutionnels créés de multiples espaces informels tandis que l'administration n'a pas encore engagé le processus de sa modernisation et de son adaptation structurelle aux nouveaux modes de fonctionnement de l'économie, tout ça a engendré un ensemble de dysfonctionnements dans le processus du changement économique, à savoir les incitations à l'investissement, de la transparence du jeu des acteurs que des asymétries existantes sur les différents marchés en notant une nette prolifération des activités informelles.

C'est dans ce contexte complexe que s'inscrive l'émergence et le développement de la PME en Algérie, appelée à jouer un rôle important dans le processus de reconfiguration des structures économiques. Devant les difficultés de redressement du secteur public, dont un grand nombre d'entreprises a atteint un stade avancé de dégradation, les pouvoirs publics tentent d'orienter leurs actions en faveur du développement de la PME privée qui cadre mieux avec l'économie de marché<sup>89</sup>. Au-delà de leurs avantages et leurs qualités propres, la PME apparaît, dans le contexte actuel de transition, comme une alternative à la réanimation de l'investissement et de la croissance, voire une des approches possibles pour la restructuration de l'économie nationale et l'amélioration de sa performance. Mais, et comme nous l'avons déjà cité dans le chapitre précédant, ces PME restent des entités fragiles, sans des formes de soutien et de promotion appropriées par les pouvoirs publics, surtout face aux pratiques du commerce informel et spéculatif, source de la concurrence déloyale et facteur de la déstabilisation d'une économie de marché naissante.

De plus, l'ouverture de l'espace économique algérien et son insertion dans un contexte économique mondial conduit le secteur de la PME à une nécessaire et inévitable reconversion dans le sens de son adaptation à la compétition internationale. La signature de l'Algérie d'un accord d'association avec l'union européenne et sa

---

<sup>89</sup> CNES- pour une politique de développement de la PME en Algérie – rapport présenté lors des journées "Rencontres-débats" organisées par la Commission PDES les 16, 17, et 18 février 2002, et dirigées par Monsieur le Président du CNES, page 194.

probable adhésion à l'OMC et à la zone de libre-échange de l'UE implique des contraintes lourdes et risque de fragiliser davantage les entreprises algériennes et plus spécialement les PME qui sont relativement démunies en ressources et en connaissances techniques, que seule une compétitivité et une performance de ces dernières est en mesure de les réduire.<sup>90</sup>

Le présent chapitre a pour objectif de tenter de mettre en évidence les éléments susceptibles, de promouvoir la performance à l'exportation des PME Algériennes, a cet égard nous présenterons dans une première partie un état de situation sur le développement des PME Algériennes, nous essayerons en deuxième partie de mieux comprendre à travers une enquête menée auprès de certaines PME, comment ces dernières parviennent à être performantes à l'exportation, enfin, la dernière partie cherche à résumer les principales recommandation de l'examen de la question de la performance à l'export des PME en Algérie.

#### **Section 1 : la PME Algérienne, état de la situation :**

Après l'indépendance en 1962, l'Algérie a choisi le système socialiste comme modèle économique caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, d'un côté, et l'instauration de la propriété publique sur l'outil de production et de distribution, d'un autre côté. Cette stratégie de développement adoptée a été fondée sur une politique volontariste d'industrialisation (industries industrialisantes) financée par la nationalisation de la principale richesse nationale, les hydrocarbures, à côté de l'endettement extérieur. La stratégie des industries industrialisantes avait comme principale objet, d'ériger des industries lourdes intégrées en vue d'un approvisionnement en produit de base finis et semi-finis à fin de relancer la croissance économique d'une manière endogène, mais en fin ces résultats escomptés ne sont pas atteints , et une nouvelle politique de restructuration a été mis en place visait essentiellement la réorientation des investissement, la réorganisation de l'économie nationale et enfin la rééchelonnement de la dette extérieure.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> CNES- pour une politique de développement de la PME en Algérie – rapport présenter lors des journées "Rencontres-débats" organisées par la Commission PDES les 16, 17, et 18 février 2002, et dirigées par Monsieur le Président du CNES, page 196

<sup>91</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME ; cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou – mémoire de magister, option : management des entreprises – université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou – Mai 2011, page 120.



Dès cette période, une nouvelle phase débute pour l'économie algérienne, celle de la transition vers l'économie de marché. Contrairement au modèle socialiste, les pouvoirs publics se lancent dans la libéralisation des marchés et réorientent leur stratégie de développement vers la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/PMI.

Notre objectif à travers cette section est de retracer l'état de situation du secteur de la PME/PMI en Algérie dans le but de faire constituer un aperçu sur ce secteur, identifier ses caractéristiques, ses défis, ses contraintes et la place qu'il occupait dans les stratégies de développement et déterminer l'intérêt porté par les pouvoirs public à l'égard de ce secteur notamment en matière de compétitivité et des mécanismes de survie de ce secteur face aux contraintes imposées par l'environnement national et international.

#### **1.1. Un aperçu général sur la PME algérienne :**

Dès la fin des années 80, L'ouverture économique de l'Algérie 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<sup>92</sup>. Selon Khalil ASSALA (2006), le nombre de PME a connu une croissance continue depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 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, 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).

La définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, est fondée sur les critères - effectifs/ chiffre d'affaires<sup>93</sup> donne une

---

<sup>92</sup> Khalil ASSALA - PME en Algérie : de la création à la mondialisation – une contribution au 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME - L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, page 2.

<sup>93</sup> 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 ».

structure du parc des entreprises où la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante, Elle représente plus de 97% du total des entreprises. 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 (plus de 300.000 avec plus de 25.000 créations en 2005). Mais avec tous ces chiffres de l'essor du poids de la PME dans le tissu de notre économie nationale où la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations à plus que doublé, ils restent toujours à un niveau faible dont le fait que l'Algérie, en matière de densité (PME/habitant), affiche encore un taux 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 termes de créations pour 100.000 habitants, l'Algérie affiche 93,21 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés<sup>94</sup>.

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'ANSEJ ( 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%)<sup>95</sup>.

Etant donnée de l'extrême hétérogénéité du monde des PME, « l'Algérie offre l'image d'une multitudes de micro entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes avec les autres, cohabitant avec les plus grandes entreprises, aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et

---

<sup>94</sup> Khalil ASSALA - PME en Algérie : de la création à la mondialisation – une contribution au 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME - L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse , page 3.

<sup>95</sup> Salim BENOTMANE - diagnostic global d'une PME algérienne – mémoire de fin d'études – université d'Annaba, 2009 – page 46.

fortement liées aux institutions locales et nationales<sup>96</sup>». l'abondement de l'économie planifiée dans des conditions politiques et sécuritaires très particulières<sup>97</sup> a engendré un développement d'entreprises en dehors du regard de l'Etat, notamment dans les secteurs peu risqués et à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE.

#### Les caractéristiques de la PME Algériennes :

Les enquêtes et les recherches concernant le secteur de la PME en Algérie soulignent le caractère familial et traditionnel des micros entreprises, et mettent en lumière les caractéristiques et les variables socioculturelles des entrepreneurs qu'on peut les résumer dans les points suivants :

- la création d'une cohésion au sein de la famille propriétaire de l'entreprise, ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels, par exemple, le recrutement qui 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.
- la concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant ; généralement le père qui a le statut de posséder sans partage le pouvoir stratégique et l'autorité absolue de la décision, cette tendance est renforcée et même légitimée dans la mentalité socioculturelle algérienne.
- le 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 faute d'une crainte de la diminution du pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.<sup>98</sup>

Ces caractéristiques socioculturelles marquent plus particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et qui ont un niveau de formation généralement peu élevé.

---

<sup>96</sup> Khalil ASSALA - PME en Algérie : de la création à la mondialisation – une contribution au 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME - L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneurial 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse , page 4.

<sup>97</sup> La crise sécuritaire du pays pendant la décennie noire (1990-2000).

<sup>98</sup> Salim BENOTMANE - diagnostic global d'une PME algérienne – mémoire de fin d'études – université d'Annaba , 2009 – page 47.

Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité, particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et les entreprises importatrices, ainsi avec les filiales des firmes multinationales qui sont de plus en plus présentes.

#### Le cadre institutionnel du développement de la PME Algérienne :

Depuis les années 80, le cadre institutionnel algérien a connu une mutation profonde, après 20 ans de l'indépendance et de la prédominance totale du secteur public de la sphère économique ; époque de l'industrie industrialisante, l'Etat commence à accorder au secteur privé un rôle complémentaire dans certaines activités économiques, avec un niveau d'investissement très limité. La liberté d'investir n'a été introduite qu'en 1993 par le code des investissements, qui a accordé plus d'avantages substantiels aux 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...<sup>99</sup> ».

Mais de l'autre côté de l'assouplissement du cadre réglementaire, l'allègement de procédures administratives, la réforme du droit des affaires et de la fiscalité reste inachevée et trop lente, sinon non confortées pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. Ce désordre là en matière de formalités administrative comble encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques lors de leurs démarches d'investissement (l'accès au financement, l'accès au foncier, l'accès aux informations....).

Par exemple, le secteur bancaire qui est dominé largement par le secteur public et qui a bénéficié jusqu'ici de l'aisance financière du pays, reste toujours rigide dans son

---

<sup>99</sup> Salim BENOTMANE - diagnostic global d'une PME algérienne – mémoire de fin d'études – université d'Annaba, 2009 – page 47.

traitement des différentes demandes de financement par une prudence excessive dans sa politique de crédit, ce qui prive la majorité des PME d'accès aux ressources financières, et pénalise lourdement leur croissance et leur performance. Le secteur des assurances quant à lui 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 ce qu'est remarquable que leurs activités sont toujours encore en deçà des possibilités opportunes par le marché, à cause essentiellement d'un environnement institutionnel encore trop instable.

C'est dans cette logique que 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 qui met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente plus de 40% de l'activité globale selon des estimations de certaines instances, les PME privées ont tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités à cause d'un système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire qui constitue un contrôle à posteriori, c'est pour ça que la majorité de ces PME établissent souvent 3 bilans : un bilan vrai gardé à l'intérieur de l'entité pour servir de la gestion, un autre destiné à la banque et un dernier remis aux services des impôts.

Faute de tous ces éléments-là, présentés brièvement ci-dessus, La majorité des dirigeants d'entreprises privées ont recours au secteur informel pour répondre à la rigidité de l'environnement des affaires tant que ce dernier génère des coûts de maintien dans la légalité supérieurs aux avantages procurés par l'informalité. En outre, ce désordre institutionnel qui s'est traduit par un décalage des lois par rapport aux réalités économiques, a accentué les comportements illégaux des acteurs économiques, surtout privés, et a encouragé l'explosion du secteur informel qui se manifeste sous diverses formes dans le champ économique et social et qui est assez difficile à modéliser, car il mêle un aspect légal avec lequel s'entremêle l'illégal ; 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 leurs activités, souvent avec la complicité de certains agents de l'Etat.

Le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privées algériennes, cette situation particulière est imposée par un contexte économique, social et institutionnel marqué par le désordre, le laxisme et la corruption, qui est lui-même le résultat des réformes entamées dans un climat d'urgence économique (la pression du FMI suite à une crise économique majeure « cessation de paiement »), d'instabilité politique et de crise sécuritaire (un climat de violence terroriste sans précédent) pendant les 90.

#### **1.2 Le caractère familial de la PME algérienne :**

L'entreprise familiale est celle contrôlée par une ou plusieurs familles qui s'impliquent au niveau de la gouvernance ou du management, cette organisation, de la part de ses spécificités devrait suivre un comportement particulier quant à la création, le développement, le partage, la sauvegarde et la transmission, en outre elle semble être une organisation fermée, hermétique et rigide, principalement à cause d'une interaction entre le système familial et le système «entreprise», ainsi à cause d'un conservatisme qui constitue un facteur influençant l'apprentissage organisationnel au sein de cette entité. La PME familiale s'attache aussi à son indépendance sur les plans financier, humain et organisationnel, ce qui se répercute négativement sur la performance de ses activités.

#### **Le conservatisme de la PME familiale :**

Une entité conservatrice est celle qui s'attache au choix du passé, celle qui cherche la sécurité, le conformisme et l'indépendance dans sa rigidité et ses traditions, la notion conservatrice d'une PME se répercute essentiellement sur les dimensions gouvernement, stratégie et organisation de cette dernière.

La première sphère influencée par le conservatisme est la gouvernance de l'entreprise, les organisations familiales sont caractérisées par la persistance et le poids non négligeable des anciennes générations qui exercent une supervision forte sur le dirigeant, le conservatisme peut aussi né du rôle important de dirigeant de l'entreprise, notamment dans le processus d'apprentissage et dans la posture stratégique. La configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent son inclinaison globale au changement. En effet, quand elle est de type patriarcal,

c'est-à-dire dépendant énormément de son fondateur, l'organisation serait moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales.

Par exemple, à l'entreprise familiale conservatrice, le rôle du conseil d'administration en tant qu'une source d'initiative stratégique, d'information pertinente, d'expertise, de conseil et de contrôle, est marginalisé, tout simplement parce que le rôle du conseil d'administration, mesuré par sa composition et l'intensité de son activité de contrôle, serait plus important au fur et à mesure de la réduction de l'implication des membres de la famille dans la gouvernance de l'entreprise. Par contre dans les entreprises familiales classiques, les membres du conseil d'administration sont choisis selon leur statut et leur pouvoir dans la famille, et non selon leur connaissance de l'activité ou de l'industrie, et occupent leurs places pour des longues périodes, ce qui va constituer sûrement un frein à toute tentative de changement ou du développement de l'entreprise.

La deuxième sphère sur laquelle le conservatisme exerce son influence est la stratégie. Généralement, l'entreprise familiale s'attache plus en plus à une stratégie qui devient source de rigidité. Le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le « paradigme » familial, Il s'agit des hypothèses, des croyances et des convictions centrales qui représentent la manière par laquelle la famille gérante voit leur environnement, ce qui va engendrer :

- une résistance à toute information non conforme à ce paradigme.
- une résistance et une insularité à toute stratégie de changement de l'entreprise notamment en ce qui concerne ses objectifs, l'étendue de son métier, ses lignes de produit et l'étendue de ses marchés.
- une stagnation de la stratégie de la différenciation en utilisant les mêmes activités et politiques, ce qui va engendrer une perte de la compétitivité.
- une détérioration de l'apprentissage organisationnel qui demeure non significatif puisque l'équipe dirigeante se focalise essentiellement sur la résolution de problèmes plutôt que sur la recherche et la saisie d'opportunités nouvelles .
- une occupation exclusive des questions d'ordre interne et la négligence de celles relatives à l'évolution des exigences des marchés et le bien-être des consommateurs.

#### L'orientation « indépendance » de la PME familiale :

La deuxième variable qui influence le processus du développement d'une PME familiale est l'orientation indépendance, c'est-à-dire que l'entreprise veut être indépendante de toute décision prise par les autres, les dirigeants, en particulier d'une PME familiale, consacrent une mentalité de « l'entreprise forteresse ». Il s'agit d'une extrême hésitation à s'engager dans des comportements qui peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis des autres ou même le risque d'être perçu comme ayant besoin des autres. Afin de rester maître de son destin, la PME familiale privilégie une attitude d'indépendance à trois niveaux.

D'abord, sur le plan du financement, elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs.

Ensuite, sur le plan humain, elle privilégie l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint.

Enfin, et pour garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter organisationnelles, portant sur des investissements coopératifs, des fusions acquisitions, et essaye de limiter le partage du contrôle de ses investissements.<sup>100</sup>

Ainsi, les PME algériennes avec tous leurs caractères et leurs faiblesse, elles évoluent, en plus, dans un contexte de libéralisation des marchés (intérieurs et extérieurs) et de concurrence de plus en plus féroce, auquel elles doivent s'adapter, surtout dans l'éventualité d'une prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'émergence d'un vaste marché euro-méditerranéen et maghrébin. C'est dans cette logique que l'essor et la pérennité de la petite et moyenne entreprise algérienne ne peut être le fruit du hasard, mais plutôt par la favorisation des politiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Nombre de chercheurs (A. KERZABI et W. Tabet LACHACHI, 2009) pensent que l'esprit d'indépendance qui amène les entreprises familiales algériennes est beaucoup plus rattaché à des facteurs politiques que socioculturelles. Le politique est entendu comme au cœur du social, il se construit par le pouvoir, dans ce cas tout politique est hégémonique, il est porté par l'arbitraire et la tyrannie. Le processus de construction de l'Etat demeure en cours, il s'est effectué jusque-là dans la négation du marché et de l'Etat de droit.

---

<sup>100</sup> Salim BENOTMANE - diagnostic global d'une PME algérienne – mémoire de fin d'études – université d'Annaba, 2009 – page 56.



### **1.3 La conscience des pouvoirs publics en ce qui concerne l'aide à la création et au développement des PME :**

En remplaçant l'Algérie dans son contexte historique, elle se révèle que c'est une économie totalement étatisée où la grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. L'accélération du changement au cours de la décennie 90, n'a fait que révéler le danger de cette dépendance, et pousser les pouvoirs publics à la prise de conscience des enjeux de la nouvelle sphère économique, et la dépendance du progrès économique de l'amélioration du climat social et politique, et de la capacité des autorités à rassurer les investisseurs et à développer une classe d'entrepreneurs en particulier dans le domaine des PME. La nouvelle orientation est donc pour la promotion de la PME, et ce à travers la mise en place de divers dispositifs et d'organismes dans le but d'aider à la création et au développement de PME. Cette volonté est confirmée par les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs tracés, et elle s'est traduite par la prolifération des PME privées.

#### **1.3.1 Les objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME :**

Le défi que la nouvelle stratégie préconisée par les pouvoirs publics se propose de relever est de mettre en place les moyens et les instruments efficaces pour développer les PME et les aider à être compétitives. Cette nouvelle stratégie des pouvoirs publics s'illustre par le contenu du projet de la loi relative à la promotion des PME qui souligne la volonté de l'Etat de mettre en place des organismes spécialement chargés de coordonner les actions des différentes instances publiques ou privées intervenants en faveur du développement de la PME et de mettre en œuvre les mesures et les mécanismes destinés à stimuler la création de la PME et à soutenir leur financement, leur performance et leur regroupement.

Les mesures de soutien à la mise à niveau, à côté des mesures de soutien au financement et à la création, constituent les deux préoccupations majeures et permanentes de la stratégie des pouvoirs publics pour favoriser le développement de la PME. « Le regain d'intérêt par les pouvoirs publics pour le soutien et la promotion de la PME est que ce type d'entreprise contient des structures plus souples que ne l'exigent les grandes entreprises, les PME semblent être les structures les plus

appropriées pour permettre « une densification » du tissu productif, permettant l'atteinte d'une croissance économique plus forte. Une telle orientation ouvre aux PME la perspective d'occuper de nombreuses activités productives et créatrices d'emplois, étant entendu que la promotion de l'emploi est indissociable de la création et de la promotion de l'entreprise<sup>101</sup> ».

#### 1.3.2 Les dispositifs d'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME algériennes :

Partant du principe que la promotion de la PME, reste la seule option favorable pour le développement économique durable du pays et à la diversification de la structure de son économie, un ensemble de mesures en faveur de la PME ont été mises en place par les pouvoirs publics, et qui ont comme un principal objectif, l'encouragement des investisseurs notamment privés, les inciter à l'investissement et les aider à la survivance et à la performance de leurs résultats. Nous nous intéressons dans ce qui va suivre, aux mesures prises par l'Etat et dont le but consiste à promouvoir la création de la petite et la moyenne entreprise, à les développer, à renforcer leur compétitivité et à les assister notamment durant les premières d'années d'existence. Ce, afin de faire face à la concurrence et donc de survivre le plus longtemps possible.

##### 1.3.2.1 Les dispositifs d'aide de type financier :

Les ressources financières sont non seulement nécessaires mais aussi déterminantes, autant pour la création de la PME que leur développement. La disponibilité de ces ressources au sein de l'entreprise est très importante et ce vu leur place dans l'élaboration et de la mise en œuvre de sa stratégie.

Si pour les grandes entreprises, le problème des ressources financières peut être résolu à travers le recours aux institutions de crédits, pour les PME l'accès ou le recours à ce type d'institutions demeure problématique à cause du risque généralement jugé très élevé et du niveau faible de rentabilité. C'est pour ça qu'il ressort que l'intervention de l'Etat en tant qu'instance suprême de régulation de l'activité

---

<sup>101</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 140.

économique par la mise en place de mesure de soutien financier, est déterminante. Nous pouvons citer à titre d'illustration les dispositifs d'aides suivants :

#### Les aides financières par le biais du ministère de l'industrie et de la PME :

En plus du fond de garantie créée en prévision des difficultés que peuvent rencontrer les PME, le ministère chargé de le PME agit comme un intermédiaire entre les institutions de crédit et les PME. Ces deux types de mesures rentrent dans le cadre des dispositifs d'aide directs. Quant aux dispositifs d'aide indirects, nous pouvons citer :

L'initiation et le financement du programme d'habilitation de la PME nationale dans le but de la rendre compétitive à l'échelle nationale et internationale.

L'initiation et le financement d'actions visant le développement de relations de sous-traitance entre les PME/PMI et les grandes entreprises nationales et internationales.

#### Le dispositif d'aide financier par le biais de l'ANSEJ :

L'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes), est un établissement placée sous la tutelle du ministère de l'emploi et de la Sécurité sociale, assure le financement, le soutien et le suivi des micro-entreprises créées par les jeunes promoteurs. En six années de mise en œuvre du dispositif micro-entreprise ANSEJ, près de 70 000 jeunes sont passés de la situation de chômeurs au statut de chef d'entreprises et de créateurs d'emploi. 50 000 micro-entreprises ont été créées qui ont généré un total de 150 000 emplois permanents. Les antennes locales de l'ANSEJ sont à la disposition des jeunes promoteurs pour les conseiller, les soutenir et les accompagner dans la création et l'extension de leur micro-entreprise.<sup>102</sup> Par le biais du dispositif ANSEJ, le porteur de projet, bénéficie d'une aide financière dont le montant et la nature dépendent de la formule de financement prévue à savoir le financement triangulaire et le financement mixte<sup>103</sup> :

---

<sup>102</sup> [www.consulatalgerie-lyon.org](http://www.consulatalgerie-lyon.org).

<sup>103</sup> [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)

### III La performance à l'export des PME algériennes

**Le financement triangulaire :** c'est une formule dont l'apport financier des jeunes promoteurs est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ et par un crédit bancaire.

Ce type de financement est structuré sur deux niveaux :

**Niveau 1 :** le montant d'investissement jusqu'à 5.000.000 DA.

Apport personnel	Crédit sans intérêt( ANSEJ)	Crédit bancaire
5%	25%	70%

**Niveau 2 :** le montant d'investissement de 5.000.001 DA à 10.000.000 DA.

Apport personnel		Crédit sans intérêt( ANSEJ)	Crédit bancaire	
Zone spécifiques	Autres zones		Zone spécifiques	Autres zones
8%	10%	20%	72%	70%

**Le financement mixte :** dans ce type de financement l'apport financier du ou des jeunes promoteurs est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ.

La structure de ce type de financement est répartie en deux niveaux :

**Niveau 1 :** le montant d'investissement jusqu'à 5.000.000 DA.

Apport personnel	Crédit sans intérêt ( ANSEJ)
75%	25%

**Niveau 2 :** le montant d'investissement de 5.000.001 DA à 10.000.000 DA.

Apport personnel	Crédit sans intérêt ( ANSEJ)
80%	20%

Ces aides financières sont accordées sur deux phases :

Le prêt sans intérêt qui est un prêt à long terme sans intérêt, accordé par l'ANSEJ à la micro entreprise.

La bonification des taux d'intérêts du crédit bancaire : dans le cadre du financement triangulaire, l'ANSEJ prend en charge une partie des intérêts du crédit bancaire. Le niveau de bonification varie selon la nature et la localisation de l'activité.

### III La performance à l'export des PME algériennes

<b>Secteurs</b>	<b>Zones</b>	<b>Zone spécifiques</b>	<b>Autres zones</b>
Secteurs prioritaires (agriculture, pêche et hydraulique)		95%	80%
Autres secteurs		80%	60%

#### Le dispositif d'aide financier par le biais de la CNAC :

Par le biais de cet organisme, et conformément à ces prérogatives de contribution au développement de projets d'investissement portés par les chômeurs âgés entre 35 à 50 ans, remplissant les conditions d'admission, des avantages de type financier sont accessibles. Ces avantages varient en fonction de la nature et de la qualité de la zone d'activité et du montant de l'investissement concerné. Le tableau ci-dessous illustre bien ces avantages :

<b>Qualité de la zone d'activité</b>	<b>Zone ordinaire</b>		<b>Zone spécifique, région du sud et haut plateaux</b>	
<b>Montant de l'investissement concerné</b>	≤ 2 millions de dinars	Entre 2 et 5 millions de dinars	≤ 2 millions de dinars	Entre 2 et 5 millions de dinars
<b>Apport du porteur du projet</b>	5%	10%	5%	8%
<b>Apport de la CNAC</b>	25%	20%	25%	22%
<b>Apport de la banque partenaire</b>	70%	70%	70%	70%

**Tableau(3.1) :** apports financiers pour la réalisation de projet d'investissement dans le cadre du dispositif CNAC.

**Source :** Aldjia BOUKROU - essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME,2011.

### III La performance à l'export des PME algériennes

En termes de bonification de taux d'intérêt bancaire, comme le montre le tableau suivant, ce dispositif prévoit sa variabilité en fonction de certains paramètres à savoir le secteur d'activité et la qualité de la zone d'activité.

Qualité de la zone d'activité	Zone ordinaire		Zone spécifique, région du sud et haut plateaux	
	Secteur d'activité choisi	Hydraulique pêche et agriculture	Autre secteurs d'activités	Hydraulique pêche et agriculture
Termes de bonification de taux d'intérêt	75%	50%	90%	75%

**Tableau (3.2) :** terme de bonification du taux d'intérêt dans le cadre du dispositif CNAC.

**Source :** Aldjia BOUKROU - essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME,201

#### Le dispositif d'aide financier par le biais du conseil nationale pour la compétitivité industrielle :

Afin de renforcer la compétitivité de certaines entreprises et de les aligner sur les normes de gestion universelles, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prévoit l'octroi d'aides financières aux entreprises qui remplissent les conditions suivantes :

- les entreprises industrielles et les entreprises des services liés à l'industrie présentant à l'année d'exercice N -2 et suivant, un actif net positif au moins égal au capital social ainsi qu'un résultat d'exploitation positif .
- les entreprises ayant une durée d'existence de trois ans au minimum avec un nombre d'employés supérieur ou égale à 20 personnes.

Dans le cadre de ce dispositif, et après avoir réalisé la mise à niveau des entreprises concernées, le conseil national de la promotion de la compétitivité

industrielle prend en charge 50% des frais de certification. Ces dépenses dites dépenses d'accompagnement sont plafonnées à un million de dinars.<sup>104</sup>

#### Le dispositif d'aide financier par le biais du fonds national d'aménagement du territoire :

Dans le but d'un aménagement des zones rurales jugées désertées, d'un côté, et pour favoriser une démarche visant le développement du produit de terroir qui peut constituer une source d'un avantage concurrentiel du produit de l'entreprise algérienne, d'un autre côté, les pouvoirs publics ont mis en place un fonds national de l'aménagement du territoire qui vise à apporter des aides financières de deux catégories :

- des aides financières qui sont tributaires des efforts faits par ces PME dans la promotion des activités industrielles, artisanales et agricoles au niveau des territoires classés « zones rurales »
- des aides financières qui sont tributaires du niveau d'efforts réalisés par ces PME en vue de délocaliser des activités des régions urbaines vers les zones rurales.

#### Le dispositif d'aide financier par le biais du fonds de préservation de l'emploi :

Ce fond prévoit ce type d'aides afin d'aider les PME en difficultés pour faire face à une situation de compression d'effectifs. L'aide se concrétise en proposant aux PME la préservation de leur capital travail tout en leur assurant le coût financier nécessaire pour faire face aux difficultés. La valeur totale des dépenses du fonds ne peut dépasser jamais les 30% du coût total de préservation d'un emploi au sein de l'entreprise bénéficiaire.<sup>105</sup>

#### Le dispositif d'aide financier par le biais du programme MEDA :

Les accords d'association euro-méditerranéens sont assortis d'une coopération financière de l'UE avec les pays du Sud et Est de la Méditerranée. Cette coopération est mise en œuvre par deux instruments : les aides du programme MEDA et les prêts, à des conditions avantageuses, de la Banque européenne d'investissement (BEI). Les ressources budgétaires allouées à MEDA 1 représentent 3,4 milliards d'euros pour la

<sup>104</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les, page 143.

<sup>105</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 144.

### III La performance à l'export des PME algériennes

période 1995-1999 et 5,4 milliards d'euros pour la période 2000-2006.<sup>106</sup> Les montants alloués à l'Algérie dans la première phase de ce programme sont représentés dans le tableau suivant :

Année	Engagement (millions d'euros)	Paiement (millions d'euros)	%
1995-1999	164,0	30,2	18
2000	30,2	0,4	1,32
2001	60	5,5	9,16
2002	50,0	11,0	22
2003	41,6	15,8	38
2004	51,0	42,0	82,35
2000-2004	232,8	74,7	32

**Tableau (3.3) :** Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2004)

**Source :** Lynda MIMOUNE, Mokhtar KHELADI - Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes.

En ce qui concerne la deuxième phase du programme d'aide MEDA ? Le montant alloué aux entreprises algériennes représente 45 millions d'euros. Cette deuxième phase entrée en vigueur en mai 2008 et qui durera jusqu'en 2017, date d'entrée en vigueur de la zone de libre-échange entre les deux parties, vise à moderniser les petites et moyennes entreprises en Algérie afin d'établir des normes économiques internationales en améliorant leur compétitivité, leurs outils de production et les aider à s'adapter aux nouvelles conditions du marché, surtout après la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union européenne. *«Après les 445 entreprises ayant bénéficié du programme MEDA I, la Commission européenne a mis en place un deuxième programme de mise à niveau de 45 millions d'euros pour soutenir les entreprises algériennes qui souhaitent atteindre un niveau de compétitivité internationale»*, explique Olivier de Velp, chef de projet européen du programme MEDA II.

<sup>106</sup> Lynda MIMOUNE, Mokhtar KHELADI - Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes - contribution au colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie ; page 6.



#### 1.3.2.2 Les dispositifs d'aide de type fiscale :

A leur tour, les dispositifs fiscaux mis en place par l'Etat en faveur des PME-PMI sont divers, nous pouvons citer ce qui suit :

#### Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'ANDI :

Quel qu'il soit, un investisseur national ou étranger opérant sur le territoire national dont l'objectif est de produire des biens ou des services, tous ces investisseurs sont éligible pour bénéficier des avantages fiscaux prévus par cette agence. Ces avantages sont accordés dans le cadre de deux régimes différents, un régime dit général s'appliquant aux investissements qui se caractérise par une zone d'implantation dont le développement ne nécessite pas l'intervention des pouvoirs publics, d'une part, et une nature d'activité qui ne présente pas un intérêt particulier pour l'ensemble de l'économie, d'une autre part. Les avantages accordés à ce type d'activités sont les suivants :

- la franchise de la TVA.
- la réduction des droits de douanes.
- l'exonération du droit de mutation à titre onéreux.<sup>107</sup>

Le deuxième régime, dit dérogatoire, concerne les projets d'investissement dont la zone d'implantation nécessite une intervention des pouvoirs publics et la nature de leurs activités présente un intérêt particuliers au niveau de l'économie, c'est le cas des activités introduisant dans leurs stratégies le principe du développement durable. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont de deux catégories et sont appliqués aux activités et à la propriété immobilière.<sup>108</sup>

#### Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'ANSEJ :

L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) peut accorder un certain nombre d'avantages fiscaux et parafiscaux en faveur des porteurs de projets éligibles à l'aide de cet organisme. Les avantages accordés dans ce sens sont les suivants :

- l'exonération des droits d'enregistrement.
- l'exonération des droits de mutation à titre onéreux.

---

<sup>107</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 145.

<sup>108</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 145.

### III La performance à l'export des PME algériennes

- l'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douanes.
- l'exonération de la taxe TVA.
- l'exonération de la taxe foncière.
- l'exonération du versement forfaitaire.
- l'exonération de l'impôt sur le revenu global (IRG).
- l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS).<sup>109</sup>

#### Les mesures d'aides fiscales par le biais de la CNAC :

Le dispositif CNAC accorde une série d'avantages aux porteurs de projets d'investissement à savoir :

- l'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douanes.
- l'exonération de la taxe TVA.
- l'exonération des droits de mutation de la propriété.

#### Les mesures d'aides fiscales visant à promouvoir les exportations hors hydrocarbures :

la législation fiscale Algérienne accorde certains avantages pour les opérations d'exportations :

#### **Exonération en matière d'impôts directs :**

L'exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation (**Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006**).

Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle **TAP** du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation ; il n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation (**Article 220-3 du code des impôts directes et taxes assimilées**)

---

<sup>109</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 145.

Suppression du versement forfaitaire **VF (Article 209-3 C I D abrogé par l'Art 13 de la L F 2006)**. Cette exonération s'applique proportionnellement sur le chiffre d'affaires réalisé en devises.

#### **Exonération en matière d'impôts indirects :**

Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions (**Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires**).

Franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation. (**Article 42-2 du code des taxes sur le chiffre d'affaires**).

#### 1.3.2.3 Les dispositifs d'aide de type technico-informationnel :

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les paramètres technique /information constituent un élément très important pour la compétitivité sinon de la survie des entreprises, notamment les PME, dont les chances de survie dans un tel environnement, dépendent de la disponibilité de l'information et la maîtrise de certain techniques relatives à la gestion de l'entreprises et au management de ces ressources.

C'est dans le but d'aider les entreprises à maîtriser ce paramètre information /technique, que les pouvoirs publics ont mis un certain nombre de mesures par le biais de divers organismes et dispositifs à savoir :

#### Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de la chambre nationale du commerce et d'industrie :

A partir de cet organisme, une base de données modernisée et développée à été mis en place au profil des entreprises, l'objectif recherché est de mettre à la disposition des utilisateurs et des opérateurs économiques nationaux et étrangers, des informations actualisées et exhaustives relatives aux environnements des entreprises.<sup>110</sup>

#### Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de l'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI) :

---

<sup>110</sup> Aldjia BOUKROU – essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, page 146.

Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant les adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement.<sup>111</sup> Un guichet unique au niveau locale a été mis en place afin de simplifier et alléger les formalités et les procédures administratives de constitution des entreprises et de réalisation de projets et accompagner le porteur du projet durant ces démarches administratives pour la concrétisation de son projet. En plus, cette agence est chargée aussi :

D'accueillir, conseiller et accompagner les investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales.

D'informer les investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information à l'occasion d'événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger.

Veiller à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement.<sup>112</sup>

#### Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais du programme nationale de mis à niveau :

Dans le cadre du programme quinquennal de développement (2010-2014), l'agence nationale du développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME) va procéder à la mise à niveau de quelque 20000 petites et moyennes entreprises avec un enveloppe avoisinant les 5 milliards de dollars . L'objectif assigné de ce programme vise l'amélioration de la compétitivité de la PME Algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Les résultats escomptés de ce programme concernent :

---

<sup>111</sup> Le site de l'ANDI : [www.andi.dz](http://www.andi.dz).

<sup>112</sup> Le site de l'ANDI : [www.andi.dz](http://www.andi.dz).

### III La performance à l'export des PME algériennes

Le développement des ressources humaines et la formation.

l'amélioration de la gestion administrative.

Le marketing et le développement des exportations.

introduction de nouveaux concepts de gestion, et l'établissement d'un système d'assurance de qualité.

la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers, et le développement de la capacité des entreprises à sous-traiter.

Ce programme de mise à niveau concerne la PME telle que définie par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant des meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Les entreprises qui peuvent bénéficier de ce programme, se sont :

Les entreprises de droit algérien et en activité depuis deux (2) ans au minimum.

Les entreprises du secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique.

Les entreprises possèdent une structure financière équilibrée.

Les entreprises qui possèdent un potentiel d'exportation de leurs produits et services.

Les entreprises qui possèdent un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique.

Les entreprises qui possèdent un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables

A ce jour, le programme national de mise à niveau concerne 400 entreprises éligibles mais la demande réelle est de 1000 entreprises exprimant leur vœu de se mettre à niveau enregistrées par l'ANDPME.

#### Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de l'ALGEX :

L'ALGEX (L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur), créée par le décret exécutif n°04-174 du 12 Juin 2004, est un établissement public à caractère administratif sous la tutelle du Ministère du Commerce. Il est chargé de

### III La performance à l'export des PME algériennes

contribuer aux efforts de promotion du produit algérien et de la diversification des exportations à travers ses différentes missions qui se résument comme suit<sup>113</sup> :

La participation à la définition et à l'élaboration de la stratégie de promotion du commerce extérieur et sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées.

L'analyse des marchés mondiaux et la réalisation des études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs et les mettre au service de l'ensemble des entreprises.

L'élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation.

La mise en place et la gestion de systèmes d'informations statistiques sectorielles et globales sur le potentiel national à l'exportation et les avantages concurrentiels de nos entreprises sur les marchés extérieurs.

La mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie.

La conception et la diffusion de certaines publications spécialisées et des notes de conjoncture en matière de commerce international.

Le suivi et encadrement de la participation des opérateurs économiques nationaux aux différentes manifestations économiques, foires, expositions et salons spécialisés se tenant à l'étranger.

L'assistance aux opérateurs économiques pour le développement d'actions de communication, d'information et de promotion relatives aux produits et services destinés à l'exportation.

L'agence peut, en outre, assurer des activités rémunérées dans le domaine du perfectionnement, de l'initiation aux techniques de l'exportation et aux règles du commerce international, ainsi que toute autre prestation dans les domaines de l'assistance ou de l'expertise aux administrations et entreprises, en relation avec la vocation de l'établissement.

---

<sup>113</sup> [www.ccimezghena.caci.dz](http://www.ccimezghena.caci.dz) (le site Chambre de commerce et d'industrie du Mezghena)

### III La performance à l'export des PME algériennes

Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de programme OPTIMEXPORT :

OPTIMEXPORT est un programme de Renforcement des capacités Exportatrices des PME algériennes dans le cadre du PRCC Algérie (Programme de Renforcement des Capacités Commerciales) soutenu à hauteur de 2.1 Million d'euro par l'AFD, Agence Française de Développement<sup>114</sup>. Le programme d'OPTIMEXPORT s'inscrit dans la logique du renforcement des activités « exports » des pouvoirs publics algériens et favorise l'accès aux marchés étrangers des entreprises algériennes hors hydrocarbures, ses différentes missions se résument comme suit<sup>115</sup> :

Développer l'offre de l'Information commerciale à l'international par la Sensibilisation des PME algériennes à l'approche des marchés étrangers en organisant des séminaires, des réunions d'information, et utiliser des relais d'information mis en place par les partenaires publics.

Renforcer la formation et la professionnalisation aux techniques du commerce international en formant les opérateurs dans des modules stratégiques tel que l'environnement international, le diagnostic export, la stratégie de développement, l'animation de réseaux, la promotion internationales. Et dans des modules opérationnels comme la négociation de contrats, l'administration des ventes, l'approche financière, la logistique export, le management des opérations.

Accompagner les entreprises algériennes à la conquête des marchés étrangers par le biais d'un appui personnalisé en matière d'information, prospection, promotion, implantation, recherche de nouveaux débouchés à l'étranger, opérations de marketing spécifiques et participation à des missions commerciales et salons professionnels à l'étranger.

D'après cet état de la situation du secteur de la PME en Algérie, dont la définition se fonde sur un ensemble de critères très variés dépendant du domaine d'appréhension du concept et qui est d'avantage considérée comme un piliers de la croissance économique, nous pouvons sentir une intensification du rôle de la petite et moyenne entreprise où elle enregistre une forte croissance dans toutes les branches

---

<sup>114</sup> [www.optimexport-dz.org](http://www.optimexport-dz.org).

<sup>115</sup> [www.optimexport-dz.org](http://www.optimexport-dz.org).

d'activité y compris celle de l'exportation. Or dans ces dernières, les PME doivent faire face comme les grandes firmes, à un environnement fortement concurrentiel et hautement dominé par les compétences technologiques. Cette concurrence exige aux PME qu'elles contiennent un important niveau de performance afin de pouvoir assurer leur croissance. L'objectif de la section suivante est d'analyser la performance à l'exportation de certaines PME algériennes dans leurs activités afin d'en révéler les déterminants et les facteurs de la performance à l'exportation qui sont bien évidemment très divers. Ces déterminants peuvent d'être internes liés aux ressources et aux compétences propre de l'entreprises, ou encore externes c'est-à-dire liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprises et à la capacité qu'à l'entreprise de dépasser les difficultés et les contraintes des premières phases du cycle de vie.

#### **Section 2 : les antécédents de la performance à l'exportation des PME algériennes : le cas de PME de la Wilaya de Tlemcen**

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, l'intensification du rôle des petites et moyennes entreprises se fait sentir ces dernières années dans la plupart des pays en voie de développement, l'Algérie ne fait pas l'exception, on y enregistre en effet une forte activité économique chez les petites structures, parmi lesquelles plusieurs sont présentes sur les marchés internationaux. Or, ces dernières doivent faire face, comme les grandes structures, à un environnement hautement concurrentiel fortement dominé par les compétences technologiques. Cette concurrence exige aux PME qu'elles soutiennent un important niveau de performance par l'acquisition d'un certains avantages concurrentiels afin de pouvoir assurer leur croissance et leur pérennité.

De ce fait, les questions d'exportation et la performance des exportateurs sont un champ d'intérêt légitime étant donné que ses facteurs peuvent nous renseigner sur le développement futur et l'éventuel succès de l'opération d'exportation.

A partir de cette section nous essayons de développer et d'évaluer un modèle de la performance des PME à l'exportation en utilisant un échantillon de certaines PME algériennes implantées dans la wilaya de TLEMEN. Nous allons présenter les résultats de cette enquête exploratoire mais il convient d'abord de faire le point des travaux de recherche en PME qui ont été conduits à la conception du modèle qui regroupe les différents facteurs influençant la performance à l'export des PME.



#### 2.1 Le cadre de réflexion :

Le principal objectif de cette enquête consiste à identifier les déterminants de la performance à l'exportation de certaines PME algériennes et à chercher la manière dont ils interviennent. Deux questions se posent d'abord : comment mesurer la performance à l'exportation des PME (variable endogène)? Et quels sont les facteurs qui jouent un rôle sur celle-ci (variables exogènes)? Nous essayons après la construction d'un modèle d'analyse afin d'évaluer les relations entre les variables latentes que constituent la performance et les différents déterminants de celle-ci.

##### 2.1.1 La mesure de la performance à l'exportation (variable endogène) :

Pour certains analystes, la performance à l'exportation n'est que la performance de l'entreprise elle-même. D'autres cherchent à comprendre la performance à l'exportation comme une comparaison des résultats obtenus à l'étranger avec les objectifs fixés auparavant. « Malgré toutes les recherches menées sur la performance à l'exportation, il s'avère qu'il faut accepter l'hétérogénéité des mesures de la performance à l'exportation, ce qui résulte probablement du caractère multi dimensionnel du concept. <sup>116</sup>»

En ce qui concerne la revue de la littérature sur les mesures de la performance à l'exportation, nous trouvons que ces dernières ont été réparties en trois catégories : indicateurs économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation, etc.), non-économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés, nombre de pays-marché d'exportation, etc.) et subjectifs (perception des dirigeants de leurs succès à l'exportation et de leurs performances, etc.). Alors que les premières mesures sont les plus fréquemment utilisées par les chercheurs, ces derniers retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance à l'exportation : la mesure objective et la mesure subjective.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE - Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam - Communication présentée au XI<sup>ème</sup> congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux, 2010, page 2.

<sup>117</sup> Pour plus de détails revenez aux travaux de :

- Dess, G. G., and Robinson, R. 1984. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit." *Strategic Management Journal*, 5: 265-273.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.
- Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J. & Coelho, F. (2008), The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343-374.

Les indicateurs objectifs mesurent objectivement la performance en utilisant les chiffres issus des comptes ou de l'histoire de l'exportation, alors que les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer l'opinion des responsables (dirigeants en général) sur l'accomplissement de leurs performances à l'exportation et leurs objectifs qu'ont été fixés au départ, ces mesures dépendent du caractère ou du profil psychologique de la personne interrogée.

Le concept de la performance à l'exportation est un concept multidimensionnel que l'on retrouve dans les modalités d'évaluation employées qui contiennent plusieurs indicateurs de types différents, certains plus quantitatifs et d'autres plus qualitatifs. Les chercheurs s'accordent à dire qu'au lieu d'opposer les deux mesures (objectif et subjectif), il est préférable de les utiliser conjointement et vérifier par-là, d'une part, si elles sont ou non corrélées et, d'autre part, s'il est possible de les mobiliser simultanément pour extraire une variable latente commune qui serait l'expression synthétique de la performance de l'entreprise à l'international.

**Parmi les indicateurs objectifs** que nous pouvons retenir il y a quatre : l'intensité de l'exportation, la croissance du CA à l'exportation, le nombre de pays-marchés d'exportation et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation. L'intensité de l'exportation est définie comme la part du CA total (ventes) réalisée sur des marchés d'exportation, cet indicateur reste le plus utilisé pour mesurer la performance à l'exportation, pour limiter l'impact d'autres facteurs externes qui peuvent faire fluctuer l'intensité de l'exportation d'une année à l'autre, nous avons utilisé l'intensité moyenne de l'exportation de PME sur la période de trois (3) ans.

La croissance du CA à l'exportation est utilisée juste après l'intensité de l'exportation, elle est mesurée aussi sur une période de 3 ans.

Le nombre de pays-marchés d'exportation est un indicateur de la performance stratégique à l'exportation, il représente un bon indicateur de la performance export des PME dont la mesure où les entreprises qui ont développé des marchés dans plusieurs pays affronteront moins de risques et pourront saisir plus d'opportunités que celles qui n'ont qu'un seul pays-marché.<sup>118</sup> Cet indicateur est mesuré en utilisant comme variable le nombre de pays-marchés où l'entreprise exporte ses produits depuis 3 ans.

---

<sup>118</sup> Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE - Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam - Communication présentée au XIème congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux, 2010, page 3.

Enfin, le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation est un autre indicateur de la performance stratégique à l'exportation, les PME qui ont conquis de nouveaux pays-marchés se développent probablement plus que celles qui n'en ont pas conquis de nouveaux et plus encore que celles qui en ont perdu. Cet indicateur peut être calculé par la variation du nombre de pays-marchés sur la période de 3 ans, il peut être soit positif (ce qui signifie que l'entreprise a de nouveaux pays-marchés), soit négatif (perte de pays-marchés), soit encore égal à zéro (nombre de pays-marchés stable).

**L'indicateur subjectif** de la performance à l'exportation des PME est mesuré par le questionnement du dirigeant sur ses objectifs à l'exportation de son entreprise et sa satisfaction par rapport au niveau d'atteinte de ces objectifs. Nous avons adopté l'échelle de mesure de la satisfaction utilisée par Cavusgil et Zou<sup>119</sup> qui contient huit types d'objectifs des PME à l'exportation : la croissance du chiffre d'affaire à l'exportation, l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies, l'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger, l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise, la réduction des risques d'exploitation, une meilleure organisation de la production, la conquête de nouveaux marchés. Nous allons demander aux chefs d'entreprises leur satisfaction concernant ces huit aspects sur la période de 3 ans.

#### **2.1.2 Les déterminants de la performance à l'exportation (les variables exogènes) :**

Comme nous l'avons déjà vu dans le premier chapitre de cette thèse, l'entreprise peut se doter et maintenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivales, soit par un mieux placement dans le secteur d'activité en maîtrisant les cinq ou les six forces de la concurrence (le modèle de Porter), soit par le développement de ses ressources et ses compétences (le modèle des ressources et des compétences). Les recherches sur la performance à l'exportation sont fondées de manière explicite sur ces deux théories. Selon Zou.S & Stan.<sup>120</sup>, « on recense trois approches théoriques majeures en recherche sur la performance à l'exportation des entreprises : la théorie de l'organisation industrielle, la théorie des ressources et la théorie de la contingence.

---

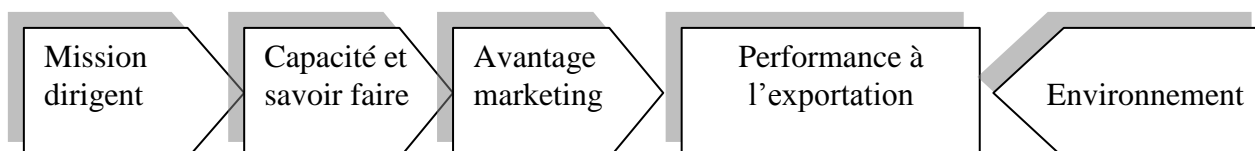
119 Dans leur article « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58/1994, pp. 1.21.

120 Dans leur article « The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 1998/15(5), pp. 333-356.

Chaque théorie explique à sa façon la performance à l'exportation des PME. En simplifiant, la théorie de l'organisation industrielle attribue la performance internationale à l'environnement externe, la théorie des ressources identifie les facteurs de performance du marketing international parmi les ressources internes de la PME, tandis que la théorie de la contingence explique la performance par l'ajustement entre la structure de l'entreprise et son contexte. Ces trois théories fondent, de manière souvent implicite, les facteurs déterminants de la performance à l'exportation des PME retenus par les chercheurs.<sup>121</sup>»

#### 2.1.3 La conception du modèle :

Sur la base des théories mentionnées ci-dessus, nous pouvons construire un modèle explicatif qui décrit la façon dont les différents facteurs peuvent influencer la performance à l'exportation. Le modèle de Porter qui s'inscrit dans la théorie de l'organisation industrielle nous conduit à expliquer la performance à l'exportation d'une PME par son environnement et les avantages concurrentiels dont elle dispose à travers un mieux placement dans la structure du secteur, une PME qui n'arrive pas à contrôler son environnement, elle ne peut pas acquérir un avantage concurrentiel qui lui permet une performance à l'exportation. La théorie des ressources et des compétences met l'accent sur les ressources stratégiques de la PME, ces capacités techniques et son savoir-faire, qui vont créer les avantages concurrentiels lui permettant de mieux se positionner sur le marché d'exportation. Enfin, la théorie de la contingence affirme que, pour réaliser une performance à l'exportation, la PME doit assurer l'ajustement entre son orientation stratégique, son organisation de l'exportation et son environnement, ce qui représente la tâche centrale du dirigeant.



**Figure (3.1) :** les facteurs de la performance à l'export des PME

**Source :** Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE.2010

<sup>121</sup> Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE - Les antécédents de la performance à l'exportation des PME :un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam - Communication présentée au Xième congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux , 2010, page 4.

## **2.2 L'enquête : objectif et méthodologie**

### **2.2.1 L'objectif de l'enquête**

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la recherche portant sur la question de la performance à l'export des PME algérienne, nous essayons, à partir d'un échantillon représentatif de différentes PME exportatrices de la Wilaya de Tlemcen, d'identifier les facteurs qui influencent la performance de l'activité export de ces PME, relèvent-ils de l'intérieur de l'entreprise, autrement dit sont-ils liés aux ressources et aux compétences de l'entreprise ou relèvent-ils de l'extérieur, c'est-à-dire, liés à l'environnement dans ses diverses dimensions ou encore le tout à la fois ?

### **2.2.2 La méthodologie suivie**

Pour répondre à la question portant sur les facteurs de la performance à l'export des PME au niveau de la Wilaya de Tlemcen, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises Tlemceniennes supposées exportatrices, et cela suivant les données repérées à partir du site de L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (L'ALGEX) qui donne un chiffre impressionnant d'entreprises exportatrice au niveau de la Wilaya de Tlemcen, à savoir 50 entreprises exportatrice, alors que la réalité révélée sur le terrain est bien différente.

L'enquête a été réalisée en trois phases, la première consistait à rechercher les données relatives aux PME exportatrices au niveau national et au niveau de la Wilaya de Tlemcen, cette recherche a été faite en basant sur l'annuaire des exportateurs accessible au site web de l'ALGEX<sup>122</sup>, et sur les données recueillies après des visites effectuées à l'ONS d'Alger ( office national des statistiques), la chambre de commerce et d'industrie de Tafna à la wilaya de Tlemcen et la direction de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement de la Wilaya de Tlemcen.

Ensuite et dans une deuxième phase, nous avons procédé à une visite de ces PME afin de prendre un contact avec leurs responsables et déposer le questionnaire de la recherche.

---

<sup>122</sup> <http://www.algex.dz/annuaire.php>

En fin et dans une dernière phase, une autre visite leur a été rendue pour approfondir leur compréhension aux différents éléments du questionnaire, et réaliser éventuellement une interview quand cela nous a été possible.

#### **2.2.3 Le choix de l'échantillon**

Notre échantillon était initialement composé de 28 PME sur une population totale de 50 entreprises exportatrices au niveau de la wilaya de Tlemcen ; des données recueillies à partir du site web de l'ALGEX. Le choix des PME enquêtées a été dicté, d'une part, par le critère de la représentativité des secteurs que la wilaya de Tlemcen est supposée avoir un avantage comparatif et Historique (l'agroalimentaire, Textiles, sidérurgie, métallurgie et l'industrie), et d'autre part, par les difficultés rencontrées lors de notre enquête à savoir notamment la rétention de l'information par un nombre important de dirigeants de PME, tout ça, nous a imposé le nombre d'entreprises enquêtées. Enfin, nous avons obtenue quatre (4) réponses émanant de deux entreprises exportatrices, l'une publique et l'autre privé, et deux (2) entreprises privées non exportatrices.

### **2.3 Les PME et l'activité économique de la wilaya de Tlemcen**

Etant donnée la complémentarité que présente cet élément, nous essayerons de présenter dans ce qui suit, le tissu économique de la wilaya de Tlemcen et son poids régional, ainsi l'activité économique de la wilaya par commune et par secteur d'activité économique.

#### **2.3.1 L'activité économique dans la wilaya : son poids régional**

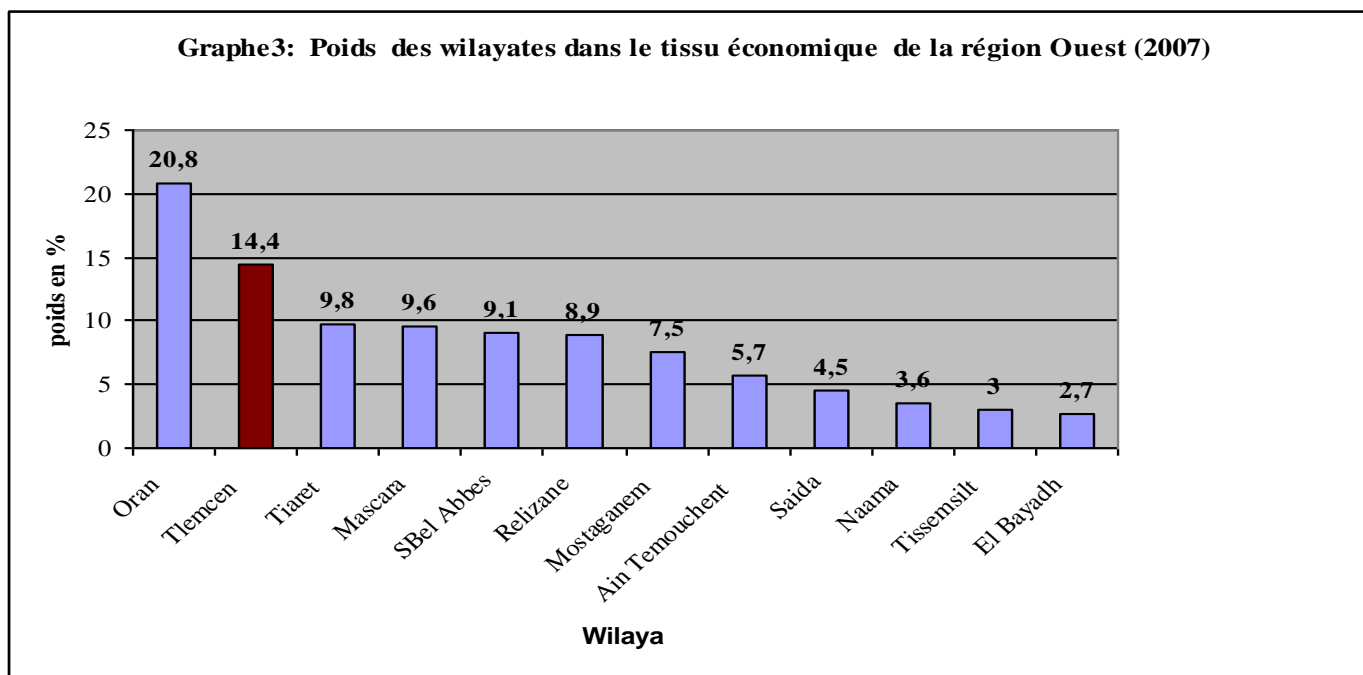
Afin d'avoir un aperçu du poids et de la nature de l'activité économique de la wilaya de Tlemcen, nous recourons à l'analyse de la répartition régionale des inscriptions au registre de commerce durant l'année 2007 selon le secteur d'activité. Le tableau suivant synthétise cette information et nous permet de faire certaine lecture :

### III La performance à l'export des PME algériennes

Wilaya	Commerce	Services	Industrie	Artisanat	Total	
					Nbr	% /Ouest
Oran	28609	16761	7624	158	53152	20.8
<b>Tlemcen</b>	<b>21191</b>	<b>10784</b>	<b>4661</b>	<b>52</b>	<b>36688</b>	<b>14.4</b>
<b>% régional</b>	<b>14.7%</b>	<b>15.1%</b>	<b>11.9%</b>	<b>4.6%</b>		
Tiaret	14062	6291	4692	299	25344	9.8
Mascara	14878	6567	2395	125	24507	9.6
S.Bel Abbes	13753	6226	3378	50	23407	9.1
Relizane	13487	5789	3446	93	22815	8.9
Mostaganem	10705	5360	3048	89	19202	7.5
Ain Témouchent	8066	4817	1689	90	14662	5.7
Saida	6284	2996	2205	102	11587	4.5
Naama	4711	2278	2117	48	9157	3.6
Tissemsilt	4242	1814	1537	8	7601	3.0
El Bayadh	4009	1361	1587	2	6959	2.7
<b>Total Ouest</b>	<b>143 997</b>	<b>71 044</b>	<b>38 919</b>	<b>1119</b>	<b>255081</b>	<b>100</b>
						<b>21.1</b>
Total Centre	219201	152896	70898	2965	445960	36.8
Total Est	209177	115128	55139	3220	382664	31.6
Total Sud	59773	41071	24158	572	125574	<b>10.4</b>
<b>Total Algérie</b>	<b>632 148</b>	<b>380 139</b>	<b>189 114</b>	<b>7867</b>	<b>1.209. 279</b>	<b>100</b>

**Tableau (3.4) :** Tissu économique par régions et par secteur d'activité : poids de la wilaya de Tlemcen

**Source :** synthèse ANAT 2009, d'après le Registre de Commerce 2008



**Source :** synthèse ANAT (l'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire 2009), d'après le Registre de Commerce 2008.

Sur les 1.209.279 inscriptions au registre national de commerce, tous secteurs confondus, la wilaya de Tlemcen comptabilise 36688 inscriptions, soit 3% des inscriptions à l'échelle nationale. A l'échelle de la région Ouest qui représente 21.1% du total des inscriptions, la wilaya représente environ 15%, plus exactement 14.4%. La wilaya de Tlemcen arrive tout juste derrière la métropole d'Oran qui représente à elle seule 20,8% des inscriptions. Ce poids, explique toute l'influence de l'activité économique de la wilaya de Tlemcen sur sa région, notamment les wilayas limitrophes telles que Sidi Bel Abbas (9.1%), Ain Témouchent (5.7%), Naama (3.6%) et Oran (20.8%).

Sur le plan sectoriel, les services, avec 15.1% du poids régional, le commerce avec 14.7%, l'Industrie avec 11.9% et les entreprises artisanales avec 4.6% sont les secteurs d'activités qui constituent le tissu économique de la wilaya. Bien entendu, l'activité agricole qui est présente dans la wilaya n'apparaît pas dans ces statistiques car elle fait l'objet d'une inscription distincte.



Toujours sur le plan régional et pour situer le poids de la région Ouest, nous relevons que la région Ouest avec 21.1%, occupe la troisième place des inscriptions après les régions Centre (36.8%) et Est (31.6%).

Pour revenir au plan sectoriel, nous constatons que le Commerce avec 52.2%, constitue la première activité sur le plan national, les Services arrivent en deuxième position avec 31.4%, puis l'industrie avec 15,6% et enfin l'activité artisanale avec 0.6%.

#### **2.3.2 La PME dans la wilaya de Tlemcen : Quel poids régional ?**

Le diagnostic de l'activité économique de la wilaya de Tlemcen peut être saisi en termes de PME qui existent et qui se développent annuellement. Si la wilaya de Tlemcen est connue pour son industrie publique et privée dans les secteurs du textile, agro-alimentaire, cuirs et chaussures, industrie téléphonique développée dans les années 70, il faut admettre que l'activité économique est beaucoup plus une affaire de PME notamment dans le commerce, le BTP, l'agriculture, la pêche et l'Artisanat<sup>123</sup>.

Il s'agit, tout d'abord d'observer le poids économique de la wilaya de Tlemcen, à travers le tissu représenté essentiellement par les petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent l'essentiel des acteurs économiques dans les différentes branches d'activité (commerce, services, BTP, Industrie, agriculture et artisanat).

La wilaya de Tlemcen qui fait partie de la région nord-ouest, située dans une moyenne de 70Km des villes de Sidi Bel Abbes et de Ain Témouchent, et d'environ 150 km d'Oran, c'est une région à activité multiple, investie par l'industrie dans les années 70 notamment l'industrie textile, électrique et agro-alimentaire de la pêche.

« La ville de Tlemcen développe actuellement une grande activité commerçante (comme c'est le cas de toute les villes du pays et développe également d'une grande fonction de services et de formations grâce à la présence d'un pôle universitaire). Ce potentiel d'activité est largement lié à sa position géostratégique dans la mesure où c'est une wilaya frontalière (Maroc à l'Ouest), côtière (Mer Méditerranée au Nord) et un arrière-pays donnant sur les hauts plateaux au Sud.<sup>124</sup> »

---

<sup>123</sup> L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen - Phase 1- Evaluation Territoriale, Décembre 2009, page 169.

<sup>124</sup> L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen - Phase 1- Evaluation Territoriale, Décembre 2009, page 170.

Avant d'aborder l'analyse des résultats de l'enquête menée sur les déterminants de la performance à l'export de certaine PME de la wilaya de Tlemcen, il est intéressant de présenter au préalable un aperçu sur la situation du secteur de la PME au niveau régional<sup>125</sup>, afin de situer le poids de la wilaya dans les différentes activités en termes de PME, TPE à une échelle régionale et bien évidemment à une échelle nationale. Bien entendu comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, il s'agit de la région Nord-ouest composé de 7 wilayas (Oran, Tlemcen, Mascara, Sidi Bel Abbés, Mostaganem, Relizane, Ain Témouchent) avec lesquelles la wilaya de Tlemcen forme l'ensemble régional.

En ce qui concerne les moyennes entreprises, la wilaya de Tlemcen représente 11.6% du stock régional en 2006. La répartition et l'évolution du nombre des moyennes entreprises immatriculées dans la région Nord-ouest de 2002 à 2006, nous apprend qu'en 2006, sur un total régional de 14737, Tlemcen en compte 1720, ce qui correspond à un poids de 11.6%. Elle occupe la 2ème place régionale après Oran. Son poids à l'échelle nationale ne représente que 1,5%. Nous rappelons que le total des moyennes entreprises en Algérie est estimé à 111.869 en 2006, le total de ces entreprises au niveau de la région est de 14737 ce qui représente un poids de 13,1%.<sup>126</sup>

L'analyse de cette catégorie d'entreprises au niveau de la région a connu une évolution de 58.3 % en cinq ans (2002/2006). Leur nombre est passé de 10121 entreprises à 14737 soit une progression de 45,4% sur une année, la croissance moyenne est de 9,12%. Comparativement à ce score régional, la Wilaya de Tlemcen a enregistré une croissance sur la période de 58.3%, à un rythme annuel de 11,6%

---

<sup>125</sup> Il faut souligner la difficulté à saisir statistiquement et rigoureusement la taille et le poids de ce secteur d'activité étant donné qu'une grande partie de ces entreprises, activent dans l'informel, et seulement une partie de ce stock est enregistrée.

<sup>126</sup> L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen, page 170.

### III La performance à l'export des PME algériennes

Wilaya	2002	2003	2004	2005	2006	Croissance	
						02-06	/an
Oran 6.7% <sup>5</sup>	4818 47.6% <sup>1</sup>	5377	6291	6988	7531 51.1% <sup>2</sup>	56.2% <sup>3</sup>	11.2% <sup>4</sup>
<b>Tlemcen 1.5%</b>	<b>1086 10.7%</b>	<b>1239</b>	<b>1446</b>	<b>1594</b>	<b>1720 11.6%</b>	<b>58.3%</b>	<b>11.6%</b>
Sid Bel Abbés 1.1% <sup>5</sup>	817 8.0% <sup>1</sup>	971	1091	1209	1320 8.9% <sup>2</sup>	61.7%	12.3%
Mascara	775 7.6%	864	1014	1068	1119 7.5%	37.8%	7.5%
Tiaret	627 6.1%	733	847	933	1009 6.8%	60.9%	12.1%
Mostaganem	483 4.7%	574	659	767	846 5.7%	75.1%	15.0%
Relizane	537 5.3%	591	675	717	737 5.0%	37.2%	7.4%
Ain.Temouchent	995 9.8%	317	361	416	455 3.0%	54.4%	10.8%
Total Région 13.1% <sup>5</sup>	10121	10666	12384	13692	14737	45.4%	9.12%
Total Algérie	69692	79908	92930	103482	111869	60.5%	12.1%
Artisanat	71523	79850	86738	96072	103222	44.3%	8.6%
<b>dont Alger</b>	20235	23587	28243	32301	35643	76.1%	15.2%

**Tableau (3.5) :** Moyennes entreprises immatriculées dans la région Nord-ouest (2002 2006)

**Source :** L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), 2009

**Légende du tableau :**

1,2 : représente le poids relatif (%) de la wilaya dans la région.

3 : représente le taux de croissance moyen des PME immatriculées sur la période 2002/2006.

4 : représente le taux de croissance moyen annuel des PME immatriculées.

5 : représente le poids de la wilaya ou de la région à l'échelle nationale (Algérie).

On constate que le taux de croissance de ces entreprises est supérieur à la moyenne régionale et frôle la moyenne nationale qui n'est que de 12.41%. Il est aussi supérieur à la croissance enregistrée sans la métropole Oranaise (56.2% et 11.2%). Tout cela traduit un certain dynamisme de ces entreprises dans cette wilaya comme c'est le cas également pour la wilaya de Sidi Bel Abbés et Ain Témouchent avec des scores annuels respectifs de 12.3% et 10.8%.

Le poids régional des PME dans la wilaya de Tlemcen enregistre relativement le même score, soit un poids de 11,6%. L'analyse qui décrit l'évolution du nombre des PME dans la région Nord-ouest entre 2002, et 2006 montre que sur 14737 entreprises enregistrées au niveau de la région, la wilaya de Tlemcen en compte 1720, soit 11.6% de l'ensemble régional. A l'échelle nationale, ce taux représente 1.5%. La wilaya occupe ainsi, la 2ème place après Oran (51,1%).

#### **2.3.3 L'activité économique de la wilaya par commune et par secteur d'activité économique**

##### **2.3.3.1 L'analyse du tissu économique par commune et par secteurs d'activité**

Afin d'avoir un éclairage complet de l'activité économique de la wilaya dans toute ses dimensions spatiales et sectorielles, nous avons procédé à la présentation du tissu économique de la wilaya sur la base de la répartition des inscriptions au registre de commerce par commune (53) et par secteur d'activité (commerce, toutes catégories confondues (gros, détail et import-export), Services, Industrie et Artisanat.

### III La performance à l'export des PME algériennes

Communes	Commerce	Services	Industrie	Artisanat	Total	%
<b>Tlemcen</b>	<b>5 207</b> <b>(43.4%)</b>	<b>5 448</b> <b>(45.5%)</b>	<b>1 311</b> <b>(10.9%)</b>	<b>10</b> <b>(0.1%)</b>	<b>11 976</b> <b>(100%)</b>	<b>32.1</b>
Maghnia	3 111	1 170	376	06	4 663	<b>12.5</b>
Mansourah	1 066	617	492	00	2 175	<b>5.8</b>
Remchi	1 333	514	253	01	2 101	<b>5.6</b>
Sebdou	973	365	304	05	1 647	<b>4.4</b>
Chetouane	761	413	339	05	1 518	<b>4.0</b>
Nedroma	892	320	256	04	1 472	<b>3.9</b>
Ghazaouet	850	355	132	06	1 343	<b>3.6</b>
Hennaya	641	317	206	02	1 137	<b>3.0</b>
Ouled Mimoun	574	219	117	01	910	<b>2.4</b>
Sebra	585	213	102	00	900	<b>2.4</b>
Souahlia	469	161	61	02	693	<b>1.8</b>
Souani	457	91	29	00	577	<b>1.5</b>
Beni Mester	223	116	132	00	471	<b>1.2</b>
Ain Youcef	219	92	51	01	363	<b>0.9</b>
Bensekrane	192	78	50	00	320	<b>0.8</b>
Beni Boussaid	212	76	12	01	301	<b>0.8</b>
Sidi Abdelli	186	71	35	00	292	<b>0.7</b>
Bab El Assa	175	62	32	00	269	<b>0.7</b>
Beni Snous	172	45	46	01	264	<b>0.7</b>
Beni Ouarsous	158	46	49	00	253	<b>0.6</b>
H. Boughrara	128	68	29	00	225	<b>0.6</b>
Fillaoucène	93	56	66	00	215	<b>0.5</b>
M. Ben Mhidi	119	77	21	00	217	<b>0.5</b>
Ain Tellout	105	49	42	00	197	<b>0.5</b>
El Gor	75	28	78	00	181	<b>0.4</b>
El Aricha	97	33	41	00	171	<b>0.4</b>
Ain Fezza	69	46	52	01	168	<b>0.4</b>

### III La performance à l'export des PME algériennes

Amieur	63	51	38	00	152	<b>0.4</b>
M'sirda Fouaga	105	39	05	00	149	<b>0.3</b>
Sidi Djillali	81	36	25	00	142	<b>0.3</b>
Honaïne	82	47	11	00	140	<b>0.3</b>
D. Yaghmoracen	81	33	20	00	134	<b>0.3</b>
Azails	70	22	39	01	132	<b>0.3</b>
Zenata	66	34	25	01	125	<b>0.3</b>
Sidi Medjahed	73	27	20	00	120	<b>0.3</b>
Bouihi	72	18	11	00	114	<b>0.3</b>
Djeballa	71	24	14	00	109	<b>0.2</b>
Ain Fettah	69	28	11	00	108	<b>0.2</b>
Oued Lakhdar	44	22	27	00	93	<b>0.2</b>
Bouhlou	55	22	12	00	89	<b>0.2</b>
Ouled Riah	34	29	24	00	87	<b>0.2</b>
El Fehoul	41	23	21	00	85	<b>0.2</b>
Beni Khellad	45	15	05	00	65	<b>0.1</b>
Sebaa Chioukh	31	21	09	00	61	<b>0.1</b>
Terny B. Hediél	22	13	23	00	58	<b>0.1</b>
Tient	28	09	12	00	49	<b>0.1</b>
Ain Nehala	35	05	08	00	48	<b>0.1</b>
Smiel	35	07	06	00	48	<b>0.1</b>
Ain Kebira	15	06	23	00	44	<b>0.1</b>
Ain Ghoraba	25	07	06	00	38	<b>0.1</b>
Beni Bahdel	19	07	06	00	32	<b>0.08</b>
Souk Tleta	03	02	01		06	<b>0.01</b>
<b>Total</b>	<b>20404</b> <b>(54.7%)</b>	<b>11691</b> <b>(31.1%)</b>	<b>5115</b> <b>(13.7%)</b>	<b>48</b> <b>(0.1%)</b>	<b>37 258</b>	<b>100</b>

**Tableau (3.6) : Tissu économique de la wilaya de Tlemcen par commune et par secteur d'activité (2007)**

**Source : L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), 2009**

Le tableau donne le détail de ces données :

Sur les 40.000 (très exactement 37258) inscriptions environ effectuées dans les 53 communes de la wilaya de Tlemcen en 2007, on constate que la commune de Tlemcen représente à elle seule 32% de ce stock, soit près de 12000 inscriptions. Elle est suivie de la commune de Maghnia avec 12.5% des inscriptions, soit 4663 inscriptions.

Nous observons également dans cette distribution une douzaine de communes (Mansourah, Remchi, Sebdou, Chetouane, Nedroma, Ghazaouet, Hennaya, Ouled Mimoun, Sebra, Souahlia, Souani et Beni Mester) dont le stock d'activité évolue entre 500 et 2000 inscriptions. Soit un taux allant de 1.2% à 5.8%.

Enfin, on note que le reste de communes au nombre de 39 (de la commune de Aïn Youcef à Souk Tleta), soit 73.6% des communes enregistrent des taux très faibles, inférieurs à 1%. Par conséquent, comme on peut le constater, l'activité économique dans la wilaya de Tlemcen est extrêmement polarisée autour du chef-lieu, seule Maghnia apparaît comme un pôle secondaire significatif.

Du point de vue sectoriel, la distribution confirme le poids écrasant du commerce (54.7%) et des services (31.1%). Loin derrière, on trouve l'Industrie (13.7%) et l'Artisanat presque insignifiante avec 0.1% et pourtant la wilaya de Tlemcen recèle un gros potentiel artisanal et une riche tradition dans le domaine (tissage, tapisserie, travail du cuir ...), Cette distribution on la retrouve à peu près par commune. A titre d'exemple, la commune du chef-lieu (Tlemcen) enregistre 43.4% de ses inscriptions dans l'activité commerciale, 45.5% dans les Services, 10.9% dans l'Industrie et 0.1% dans l'artisanat.

#### **2.3.3.2 le secteur d'industrie de la wilaya de Tlemcen: activité et potentiel**

Afin d'avoir un aperçu le complet possible sur l'activité économique de la wilaya de Tlemcen, nous passons en revue l'état des lieux des différentes branches d'industrie qui constituent les sources d'activités des territoires de la wilaya de façon effective et potentielle. A ce niveau de diagnostic, nous appréhendons l'Industrie du point de vue de l'évaluation de son tissu en termes d'entreprises et d'emploi, de son potentiel de ressources naturelles, et enfin de son potentiel foncier (zones industrielles et zones d'activités).

### 2.3.3.2.1 Le tissu industriel de la wilaya en termes d'entreprises et d'emploi

Si la wilaya de Tlemcen, présente un aspect agricole très prononcé, elle dispose aussi d'un tissu industriel de nature publique et privée, large et diversifié. On y trouve notamment les activités des secteurs du textile, de la métallurgie, des industries électriques, de la céramique, du cuir et de la chaussure, etc.<sup>127</sup> Le tableau suivant expose la situation de ce tissu industriel par branches d'activité et par nature juridique en termes de nombre d'entreprises et d'emploi enregistrés.

Branches	Secteur Public			Secteur Privé			Total		
	NE	Emploi	%	NE	Emploi	%	NE	Emploi	%
Matériaux de construction	08	2 052	<b>16.5</b>	18	1 120	<b>9.0</b>	26	3 172	<b>25.5</b>
Textile	05	2 058	<b>16.5</b>	31	550	<b>4.4</b>	36	2 608	<b>20.9</b>
Agro-alimentaire	06	1 123	<b>9.0</b>	48	1 130	<b>9.1</b>	54	2 253	<b>18.1</b>
Energie...	02	879	<b>7.0</b>	28	495	<b>4.0</b>	30	1 374	<b>11.0</b>
Bois, papier, emballages	01	322	<b>2.6</b>	32	700	<b>5.6</b>	33	1 022	<b>8.2</b>
Autres industries	05	302	<b>2.4</b>	08	418	<b>3.3</b>	13	720	<b>5.7</b>
Mines	02	698	<b>5.6</b>				02	698	<b>5.6</b>
ISMME	02	308	<b>2.5</b>	13	175	<b>1.4</b>	15	483	<b>3.9</b>
Cuir/ chaussures				12	100		12	100	<b>0.8</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>7 742</b>	<b>62.3</b>	<b>190</b>	<b>4 688</b>	<b>37.7</b>	<b>221</b>	<b>14 430</b>	<b>100</b>

**Tableau (3.7) : Tissu industriel de la wilaya de Tlemcen (2007)**

**Source : L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), 2009**

Avant de présenter les conclusions possibles de l'analyse des données de ce tableau, il apparaît essentiel de rappeler qu'il y'a certainement une marge d'erreur sur ces valeurs liées aux statistiques des entreprises du secteur privé activant dans le secteur informel, difficilement repérable d'une façon correcte et précises.

<sup>127</sup> L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen, page 178.



La lecture du tableau ci-dessus suggère les enseignements suivants :

Sur les 14430 emplois du secteur industriel en 2007, plus de 60% sont de nature publique et seulement 38% appartiennent au secteur privé. Ce dernier score est relativement faible au vu de la moyenne nationale qui tourne autour de 60%<sup>128</sup>.

Nous retenons également que les matériaux de constructions avec près de 3200 emplois (25,5%), le Textile avec 2600 (20.9%) et l'agro-alimentaire avec 2253 (18.1%) sont les trois premières branches de ce tissu en termes d'emploi.

On relève en outre la faiblesse notamment des industries du bois et du papier (5.7%), des mines, (5.6%), ISMME (les industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques électriques) (3.9%) et du cuir et chaussure (0.8%) malgré la disponibilité potentielle de ressources.

### 2.3.3.2 Le potentiel du foncier industriel de la wilaya de Tlemcen

Les données disponibles sur le foncier industriel dans la wilaya évaluent en 2007, ce potentiel économique à près 362 d'hectares réparties sur une zone industrielle et 08 zones d'activités, pour des superficies respectives de 218.3 et 143.6 hectares.

	Superficie (Ha)		Capacité en lots créés
Zones Industrielles	218.3	01	170
Zones d'activités	143.6	08	480
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>09</b>	<b>650</b>

**Tableau (3.8) : Foncier industriel wilaya de Tlemcen 2007**

**Source : L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), 2009**

Concernant l'activité industrielle proprement dite, en exploitation, les statistiques évaluent le potentiel en 2007 à environ 362 hectares, répartis entre 218 hectares en zone industrielle de Tlemcen, soit 60% de ce potentiel et environ 144 hectares en zones d'activités dans 8 communes (40%). Sur les 650 lots créés en zone industrielle et zones d'activité, 528 sont attribués, ce qui représente un taux d'attribution ou d'occupation de plus de 80%. Les 32 hectares encore non attribués, sont localisés dans les zones d'activité notamment dans celles de Ghazaouet et de Belhadj Boucif.

<sup>128</sup> L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen, page 180.

Zones d'activités et zone industrielle	Superficie (Ha)	Lots créés	Lots attribués	Taux d'occupation %	Reste à affecter en Ha
Tlemcen (ZI)	218.3	170	170	100	00
Ghazaouet	39.4	46	16	34.7	10.9
Belhadj Boucif	24.9	45	7	15.5	17.6
Remchi	21.7	142	140	98.5	0.1
Hennaya	21.1	85	85	100	00
Terny	14.3	53	44	83	1.8
Bab El Assa	11.4	33	33	100	00
Sidi M'Barek	6.8	45	07	15.5	1.4
Mansourah	4.0	31	26	83.8	0.3
S/total (ZA)	143.6	480	358	47.5	32.1
Total ZI +ZA	362.3	650	528	81.2	32.1

**Tableau (3.9) : Zone d'activité et zones industrielles (2007)**

**Source :** L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), 2009

### **2.3 Facteurs de la performance à l'export des PME dans la wilaya de Tlemcen : dépouillement et analyse des résultats de l'enquête**

L'enquête du terrain nous permis non seulement de découvrir les facteurs influençant l'activité d'exportation et sa performance chez certaines PME, mais aussi de mettre en évidence leur nature, leur importance et leur degré d'influence.

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que tous les dirigeants des PME enquêtées distinguent entre deux types de facteurs pouvant être à l'origine de la performance à l'export de leurs entités. Ces facteurs peuvent être internes, liés aux ressource et aux compétences que l'entreprise possède, ou externes c'est-à-dire liés à l'environnement de l'entreprise.

### 2.3.1 L'analyse des variables explicatives internes

Pour pouvoir construire une image assez nette des ressources et des compétences des PME enquêtées étant donné le rôle très important de ces dernières dans la promotion de l'activité export chez les PME, nous avons consacré toute une partie de notre questionnaire au recueil d'informations relatives aux ressources et aux compétences des PME enquêtées, et ce en basant sur les grands axes suivants :

L'avantage marketing.

L'innovation et le savoir-faire.

#### 2.3.1.1 l'avantage marketing

D'après notre enquête, la majorité des dirigeants de PME questionnées soutiennent l'idée de l'importance du rôle de l'avantage marketing dans la performance de l'activité export.

Caractéristiques/ évaluation	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	SR *	%
Caractère unique du produit			1 E**	25	2 NE** *	50	1E	25			100		
La qualité du produit					1 E/ 25	25	3E/ NE	75			100		
Le rapport qualité – prix du produit					3 E/NE	75	1 NE	25			100		
La nouveauté du produit			1 E	25	3 E / NE	75							
La compétitivité du prix de produit					4 E/ NE	10 0					100		
La politique					4	10					100		

### III La performance à l'export des PME algériennes

de promotion et le réseau de distribution					E/NE	0							
Différents services associés au produit	3 E/ NE	75			1 E	25					100		
La vente à crédit									1 NE	25	25	3 E/ NE	75
La publicité					1 NE	25	3 E /N E	75			100		
Le délai de distribution					1 E	25	3 E/ NE	75			100		
Le réseau de partenaires et de distributeurs à l'extérieur							1 E/ NE	25	1 E	25	50	2	50

\*SR : sans réponse

**l'échelle 1** : très faible

**l'échelle 4** : forte

\*\*E : Entreprise exportatrice.

**l'échelle 2** : faible

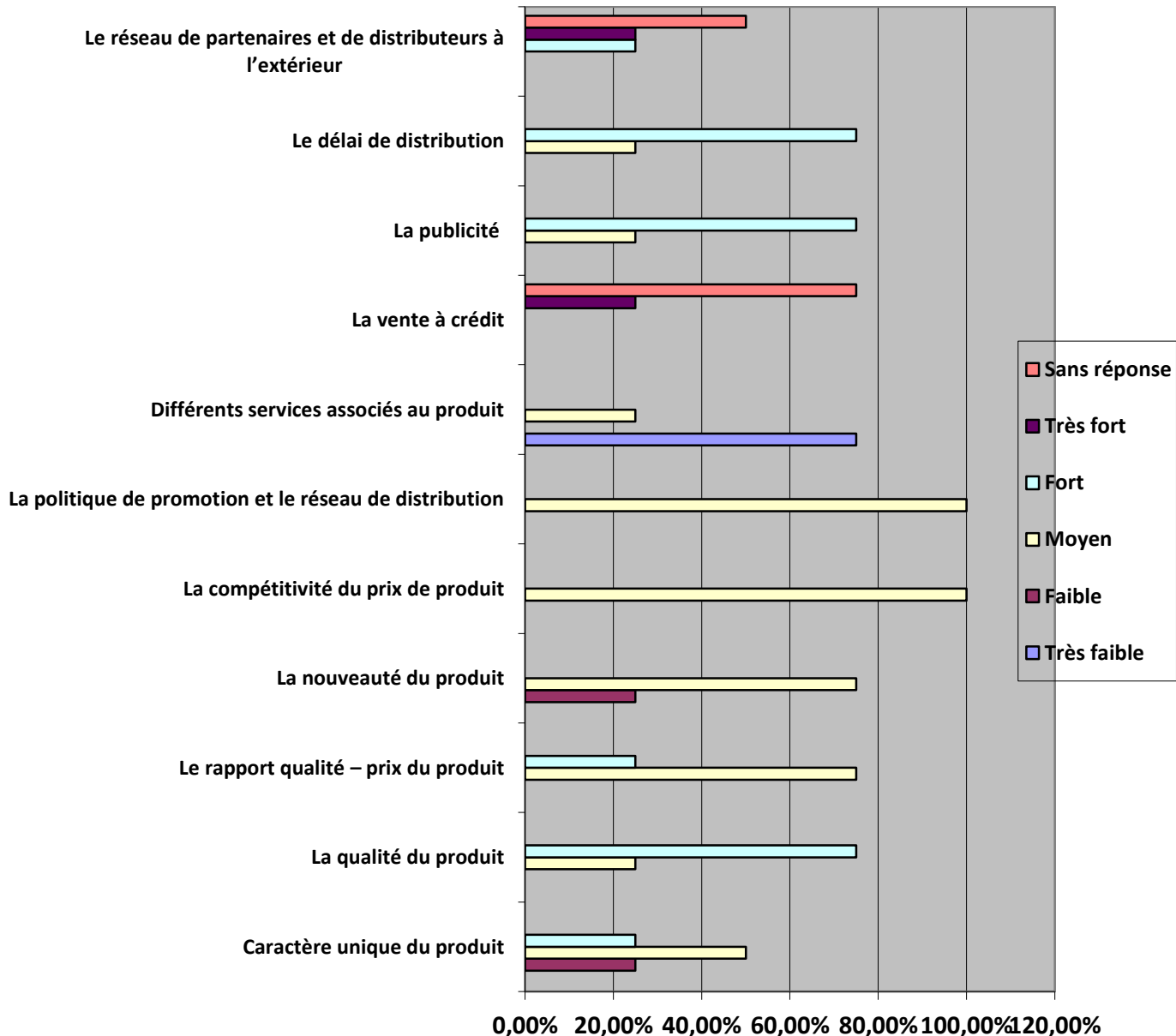
**l'échelle 5** : très forte

\*\*\*NE : Entreprise non exportatrice.

**l'échelle3** : moyenne

**Tableau (3.10) : les caractéristiques de l'avantage marketing**

**Source** : conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2011/2012



**Graphe (3.2) :** l'évaluation de l'avantage marketing chez les entreprises enquêtées

**Source :** conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2011/2012

D'après le tableau ci-dessus et le graphe qui le représente, nous constatons que les avantages marketing sont des maillons importants dans la chaîne des facteurs qui déterminent la performance à l'exportation.

En ce qui concerne le caractère unique du produit, nous remarquons que deux PME enquêtées, l'une exportatrice et l'autre non, déclarent avoir un caractère non unique de leur produit, cela signifie une intensification de la concurrence dans les secteurs d'activité de ces entreprises qui résulte d'un jeu combiné des cinq forces de la concurrence moins favorable. Mais malgré cette position, une PME a arrivée à

développer une activité à l'export où plus de 70% de son chiffre d'affaire est réalisé à l'international (cinq pays étrangers), d'après ce constat, nous retenons qu'il se peut qu'une entreprise œuvrant dans un secteur moins attractif doter d'une position excellente par rapport à ses concurrents et parvient à des rendements intéressants en dépit des autres facteurs de performance.

S'agissant de la qualité du produit, 75 % des PME enquêtées (3 PME dont 2 exportatrices), déclarent avoir une qualité du produit forte, cela signifie qu'il est difficile voire impossible qu'une PME peut mener une activité export en dotant d'une qualité médiocre de son produit. Le cas et le même pour le rapport qualité – prix du produit, toute les PME enquêtées pensent avoir une combinaison acceptable du rapport qualité – prix.

En ce qui concerne les réseaux logistiques de distribution des produits, nous constatons que la majorité des dirigeants des PME enquêtées dénoncent la lourdeur et la complexité de cette fonction, par exemple, un dirigeant d'une PME exportatrice affirme que son entreprise est pénalisée par les contraintes de transport maritime et la bureaucratie portuaire « Actuellement, nous sommes pénalisés par les contraintes de transport maritime, qui nous coûte cher, 55 dollars la tonne depuis l'Algérie vers l'Asie, contre seulement 15 \$ au départ de l'Espagne. » a-t-il déclaré.

#### **2.3.1.2 l'innovation et le savoir-faire à l'exportation**

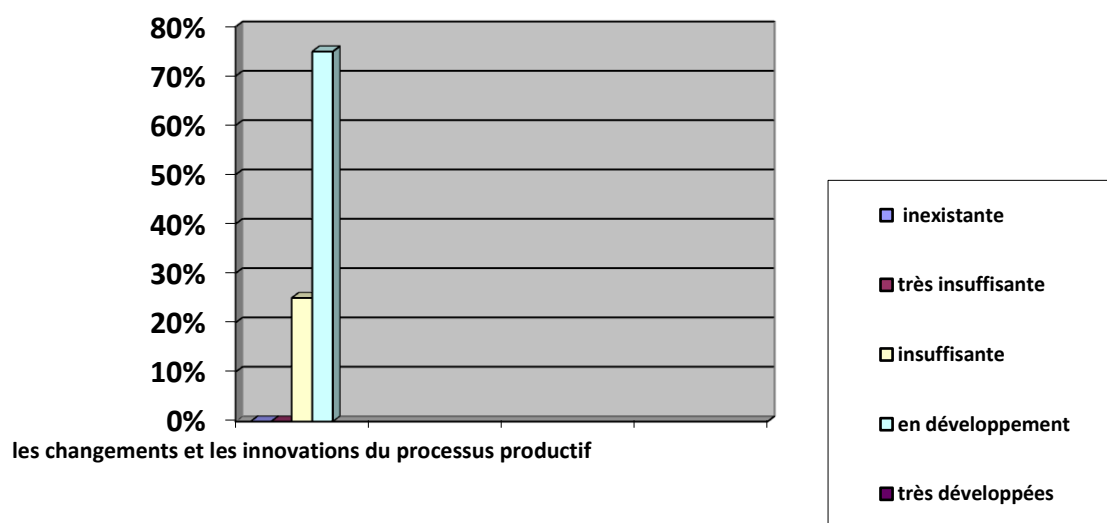
A partir de notre enquête, nous remarquons que l'innovation constitue un atout important dans la compétition internationale. En fait, les entreprises exportatrices sont les plus innovantes que les autres, leurs programmes de recherches et leurs innovations comparées à celles des entreprises non exportatrices, semblent les meilleures.

En ce qui concerne les activités de recherches et du développement (R&D), nous pouvons noter que les deux entreprises exportatrices enquêtées y ont eu recours au moins une fois à un programme de (R&D), par exemple la PME exportatrice activant dans le secteur de l'agroalimentaire, a engagé un programme de recherche en partenariat avec l'université de Tlemcen -la faculté de l'agro-alimentaire - ,dont le niveau d'excellence est désormais reconnu au plan international, afin de développer

### III La performance à l'export des PME algériennes

l'espèce de son produit ( le caroubier) , puis de le planter à grande échelle, à l'occasion de ce partenariat, le dirigeant de cette PME explique que 80 % des caroubiers sauvages sont mâles, et donc 20 % seulement des caroubiers donnent des fruits . « Imaginez un instant que nous réussissions à inverser la proportion, il en résulterait l'émergence d'un fantastique marché d'exportation pour l'agroalimentaire algérien ! ».

S'agissant des changements opérés dans la fabrication des produits (innovation du processus productif), trois (3) entreprises enquêtées (deux exportatrices) ont affirmé avoir réalisé, ou avoir l'attention de réaliser, des changements et des innovations du processus productifs ( voir le graphe 3.3). Par exemple l'entreprise qui n'exporte pas, ses dirigeants ont déclaré qu'ils opèrent régulièrement des changements visant le développement de leur moyens de production, ils ont acquis dernièrement une chaîne de machine de la dernière technologie qui leur assure une meilleur torréfaction du café qui est le produit de l'entreprises.

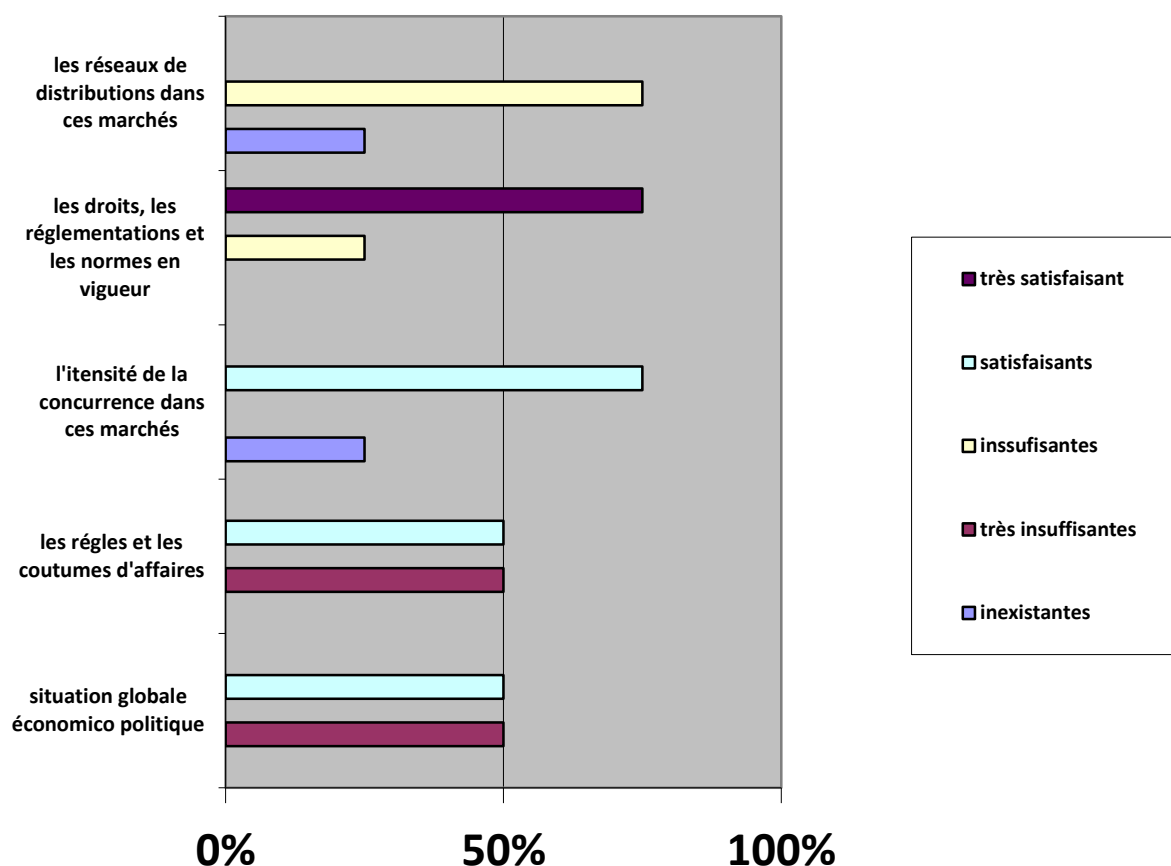


**Graphe (3.3) :** l'évaluation de l'intensité des chez les entreprises enquêtées dans la fabrication des produits (innovation du processus productif).

**Source :** conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2011/2012.

### III La performance à l'export des PME algériennes

Pour l'accès aux informations concernant la situation globale économique-politique des pays marchés ou ciblés, les règles et les coutumes d'affaires dans ces pays, l'intensité de la concurrence, les réglementations et les normes en vigueur et les réseaux de distribution dans ces marchés, les dirigeants des PME enquêtées non exportatrices reconnaissent d'un côté, l'influence et l'importance que présentent ces informations et l'insuffisance de ces dernières, d'un autre côté ( voir le graphe 3.4 ), ils affirment que ces informations constituent la pierre angulaire de leur étude des marchés internationaux afin de qu'ils puissent mettre en place un processus rationnel et formalisé de sélection de marchés cibles qui permette de déceler les opportunités à l'étranger, de les évaluer et comparer leur attractivité. Ainsi, ils pourront identifier les marchés les plus prometteurs (en termes de potentiel de ventes et d'accessibilité) sur lesquels ils concentreront ses efforts de prospection et sur lesquels ils mèneront des études plus poussées. Ils éviteront de cette manière de gaspiller leurs ressources sur des marchés qui s'avèreraient inintéressants.



**Graphe (3.4) :** l'évaluation des différentes informations des marchés étranger influençant la performance à l'export des PME.

**Source :** conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2011/2012.



### 2.3.2 L'analyse des variables explicatives externes

Comme nous l'avons déjà signalé, les explicatives de la performance des PME sont non seulement internes. Certaines d'entre elles sont externes et relèvent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. A partir de notre enquête, nous avons essayé de voir à quel point, l'environnement dans ses diverses dimensions, réglementaire, socioéconomique, politique, institutionnelle et concurrentielle et avec ses caractéristiques, influence l'activité d'exportation de la PME et sa performance.

Caractéristiques/ évaluation d'influence	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	SR*	%
La dimension réglementaire	2 NE	50	2E	50	/	/	/	/	/	/	100		
L'instabilité réglementaire	2 NE	50	2 E	50	/	/	/	/	/	/			
La politique d'aide et de soutien aux PME	2 NE	50	/	/	/	/	/	/	/	/	50	2 E	50
Les procédures administratives	3 E/ NE	75	/	/	/	/	/	/	/	/	75	1 E	25
Les dispositifs de financement des capacités exportatrices	2 NE	50	/	/	/	/	/	/	/	/	50	2 E	50
La réglementation du secteur financier	/	/	2 E/ NE	50	/	/	/	/	/	/	50	2 E/N E	50
L'organisation des marchés de services aux entreprises	1 NE	25	1 E	25	/	/	/	/	/	/	50	2 E/N E	50

\*SR : sans réponse

**l'échelle 1** : très contraignante **l'échelle 4** : encourageante

\*\*E : Entreprise exportatrice. **l'échelle 2** : contraignante **l'échelle 5** : t. encourageante

\*\*NE : Entreprise non exportatrice. **l'échelle 3** : sans influence

**Tableau (3.11)** : les caractéristiques de l'environnement institutionnel

**Source** : conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2011/2012

L'interprétation des résultats de ce tableau fait sortir à quel point l'environnement institutionnel dans ses diverses dimensions peut simplifier ou entraver l'activité d'exportation chez les PME et même leur survie et leur pérennité. En effet toutes les PME enquêtées avance l'idée que l'environnement institutionnel, malgré ses points forts, grâce aux différentes politiques de soutien lancées par les pouvoirs publics, a perturbé et a contribué à réduire le développement des PME<sup>129</sup>, cette situation a été le résultat d'un certain nombre de contraintes liées à :

Une instabilité du cadre législatif régissant l'activité économique du pays due essentiellement à l'absence de la visibilité stratégique chez les pouvoirs publics.

les difficultés d'accéder à la propriété foncière en particulier dans les zones dites industrielles, par exemple, lors de notre enquête du terrain, nous avons remarqué la présence d'une PME exportatrice, qui exporte ses produits vers le monde entier, dans un endroit très éloigné, non aménager et difficilement accessible, cela va influencer tôt ou tard la performance de l'activité exportatrice de cette PME sinon sa croissance et sa survie. Dans ce même sens, un autre chef d'entreprise s'exprime désespérément qu'il est entrain de perdre plusieurs années pour concrétiser son projet, il ajoute aussi « je suis au 14ème terrain que j'ai proposé pour mon projet à la direction des PME/PMI et, à chaque fois, le temps de la procédure, ce terrain est envahi par la construction illicite ».

La problématique d'accéder aux différents dispositifs du financement, ce problème constitue la pierre d'achoppement qui entrave toute politique visant la promotion de l'investissement, dans ce cadre, un dirigeant d'une PME exportatrice enquêtée s'inquiète de ce problème en disant que «... une autre difficulté vient de notre système bancaire, encore trop rigide et peu orienté vers les services aux entreprises d'exportation ».

Une autre contrainte qui entrave le bon fonctionnement et le développement d'une activité exportatrice chez les PME, c'est la concurrence déloyale et le marché

---

<sup>129</sup> le CNES soutient pleinement cette idée dans son rapport « Pour une politique de développement de la PME en Algérie » présenté à l'occasion aux journées "Rencontres-débats" organisées par la Commission PDES les 16, 17, et 18 février 2002

informel. Selon les résultats de notre enquête, la majorité des dirigeants de PME enquêtées avancent que parmi les risques auxquels leurs entités sont le plus souvent exposées est celui de la concurrence déloyale et informelle « ... Nous sommes présents sur tout le marché algérien, et nous sommes le N°1 dans l'Oranie, malgré les difficultés que le pays a traversées, nous avons réussi à maintenir un niveau de production stable, **mais aujourd'hui notre corporation souffre d'une concurrence informelle, avec des produits de mauvaise qualité et à prix cassés, ce qui a perturbé un petit peu notre maîtrise sur le marché nationale, et nous a retardé aussi de développer une activité d'exportation** » , dira un dirigeant d'entreprise.

D'après ce constat, et Selon certains points de vue<sup>130</sup> nous pouvons retenir que notre pays continue à cheminer deux réalités contradictoires : une, issue du discours officiel et faite de grandes décisions encourageant sans ambiguïté l'investissement, y compris dans les secteurs jusque-là fermés, et l'autre, reflétant les pratiques d'un terrain truffé d'obstacles qui découragent les meilleures volontés. Autrement dit, l'Etat se trouve bloqué par ses propres structures chargées de mettre en œuvre sa politique.

En fin, la deuxième section de ce chapitre, qui consistait en une vérification et une validation empirique des propositions et des hypothèses de notre recherche, nous amène à conclure que la PME algérienne qui est considérée comme un acteur de développement et de diversification économique afin de faire sortir le pays de sa dépendance de la rente pétrolière, évolue dans un environnement institutionnel qui présente certes des avantages offerts et des opportunités de compétitivité, mais surtout des contraintes dans diverses dimensions qui peuvent rendre très délicat la performance à l'export des PME et même leur survie et leur pérennité, qui sont liées à des facteurs internes ( les ressources et les compétences de l'entreprise) ou à des facteurs externes qui sont liés directement à l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité . Il est clair maintenant que les pouvoirs publics et toutes les parties prenantes concernées par la question de la performance à l'export de nos PME, supposés aujourd'hui très conscients de leurs responsabilités, ont tout intérêt à voir les stratégies et les outils de mise en œuvre d'une politique favorisant un environnement

---

<sup>130</sup> Un point de vue soutenu par le président du conseil national consultatif de la promotion de la petite et moyenne entreprise (CNCPME) lors d'une intervention à la chaîne 3 de la radio nationale (09/01/2012).

institutionnel adéquat qui agira positivement sur les capacités exportatrices de la PME algérienne . C'est pour cela, que les expériences de certains pays reconnues mondialement par la performance et la compétitivité à l'export de leurs PME, peuvent nous aider à identifier les pistes que nous pouvons les suivre afin de combler le retard de nos PME ; des éléments de comparaison avec ces pays développés permette de dresser un diagnostic de la faiblesse des PME algériennes à l'export et d'inspirer les mesures pouvant être prises . C'est ce que nous allons tenter de présenter dans la dernière section de ce chapitre.

#### **Section 3: la comparaison d'expériences internationales et**

##### **les enseignements à tirer :**

Au cours des dernières décennies, l'internationalisation des PME à jouer un rôle très important sur le plan politique et économique des différents pays du monde - notamment ceux qui ont des marchés intérieurs limités – et elle est devenue un sujet d'actualité tant pour les scientifiques que pour les professionnels. Pour les PME, l'internationalisation de leurs activités est de plus en plus considérée comme une option stratégique incontournable afin d'acquérir des avantages concurrentiels. L'hétérogénéité des expériences des PME exportatrices et leurs approches différentes de cette activité rendent cependant difficiles l'interprétation des résultats obtenus et l'identification des facteurs communs de succès. Alors c'est dans cette logique que certains analystes ont proposé de considérer le comportement d'internationalisation des PME de manière plus différenciée.

En partant de ce constat, il convient, d'une part, d'identifier les différents types de PME exportatrices ; parallèlement on trouve sur les marchés internationaux des PME exportatrices performantes dans des secteurs plutôt traditionnels et qui ont confirmé leur position, ou encore des PME qui renforce leur orientation internationale grâce à des innovations et à des technologies déterminantes. D'autre part il convient de discuter intensément la performance à l'export des PME du point de vue des différentes théories relatives à l'avantage concurrentiel – développés en premier chapitre – afin de tirer des conclusions quant à les conditions – cadre adéquate pour la performance à l'export des PME.

C'est dans le cadre de cette réflexion que nous allons développer les différentes parties de cette section, nous commençons premièrement par l'évaluation de quelques exemples de stratégies suivies par certains PME étrangères et qui ont aboutie à une acquisition et une préservation d'un avantage concurrentiel à l'export. Nous essayons après, en deuxième partie de tirer quelques enseignements, des recommandations, des impulsions et des incitations qui contribueront au renforcement de la compétitivité globale de nos PME et plus spécifiquement leur performance à l'export, qui est, en autre, notre sujet de recherche dans cette thèse.

#### **3.1 la stratégie de différenciation par le terroir, une source d'avantage concurrentiel à l'export de certains PME agroalimentaires françaises :**

A l'ère de la mondialisation et l'internationalisation des marchés, les chances des PME à faire face à la concurrence des grandes firmes semblent, à priori, fortement minimisées. Les théoriciens qui s'intéressent de la nature des relations internationales des différentes firmes prennent soin de distinguer le processus d'internationalisation des PME du processus de globalisation des grandes entreprises mondialisées. L'efficacité de ces dernières devrait, en toute évidence, largement limiter les ambitions de croissance des premières, mais ce qui est surprenant, c'est que les PME qui sont de plus en plus nombreuses à exporter une part non négligeable de leurs produits. Afin d'analyser cet apparent paradoxe, certains analystes<sup>131</sup> ont essayé; à la lumière des apports de l'économie industrielle et spatiale ou ceux qui sont issus des travaux concernant l'économie de proximité, d'examiner les stratégies de différenciation enclenchées par certaines PME basées sur le terroir, ainsi que l'importance de la place du territoire dans le processus de globalisation.

---

<sup>131</sup>Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, dans leur article « Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon » publié à la revue économie rurale N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation. pp. 46-59.

### **3.1.1 La stratégie de différenciation et l'ancrage territorial des PME du Languedoc-Roussillon :**

Malgré que la mondialisation des marchés a été accompagnée d'une banalisation des goûts et une unification des offres, certaines études ont montré que les modes de consommation alimentaires locaux ont persisté à cause d'une demande internationale bien différenciée liée à la recherche des consommateurs de leurs racines et de leurs modes alimentaires spécifique. C'est dans ce contexte nostalgique que certaines PME ont trouvé un moyen unique de différenciation de leurs produits alimentaires et ont profité de l'ouverture des frontières et de l'explosion des nouvelles technologies pour servir des marchés de plus en plus nombreux et éloignés en basant sur la valeur unique de leurs produits perçue par les consommateurs et qui a été – cette valeur – construite autour du capital culturel et sur la notion du terroir.<sup>132</sup> Il s'agit là, d'échapper à la concurrence par les prix et qualifier leur offre pour se positionner autrement (F. FORT et J.P. COUDERC). Pour ce qui concerne le secteur agroalimentaire, la notion du terroir est considérée un atout de support spécifique qui permette aux PME de suivre une stratégie de différenciation des produits par le biais d'une forte liaison entre le produit alimentaire et le lieu géographique. C'est dans cette logique que les PME agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon – France –, activant dans la branche de la viticulture, ont développé un avantage concurrentiel de leurs produits en basant sur une stratégie de différenciation liée au choix du territoire d'ancrage. Une recherche menée par la délégation permanente à l'agriculture, au développement régional et à la prospective de l'institut national de la recherche agronomique (INRA/DADP) sur un échantillon représentatif d'entreprises de l'agro-alimentaire de la région de la Languedoc-Roussillon, et que son objectif a été de vérifier, comme hypothèse, si la différenciation des produits alimentaires par leur origine territoriale peut constituer un avantage concurrentiel valorisable sur le marché extérieur. Cette étude a été portée sur un champ géographique plus restreint et a été basée sur la comparaison entre les comportements des PME qui ont une stratégie de terroir et celle dont la stratégie est indépendante des aspects territoriaux<sup>133</sup>.

Cette analyse a montré les points suivants :

---

<sup>132</sup>Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, la revue économie rurale N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation, France, p 47.

<sup>133</sup> Cette classification a été mesurée par trois (3) critères principales : 1/ l'utilisation d'une recette traditionnelle dans la fabrication des produits. 2/ l'existence d'un signe de qualité (certificat de conformité...). 3/ l'existence d'une marque liée au terroir ou à l'origine géographique du produit.

**Premièrement**, les secteurs vins et fruits et légumes enregistrent, d'un côté, le nombre le plus important d'entreprises exportatrices dans la région étudiée, et le taux d'exportation par rapport au chiffre d'affaire total de l'entreprise (**Tableau 3.9**)

	<b>Pas d'export</b>	<b>1 à 10% du CA exporté</b>	<b>10 à 30% du CA exporté</b>	<b>+ de 30% du CA exporté</b>
<b>Vins et négoce de vin</b>	51	20	14	15
<b>Fruits et légumes</b>	22	9	14	46
<b>Produits animaux</b>	70	19	8	3
<b>Dérivés des céréales</b>	89	8	2	1
<b>Produits divers</b>	69	5	25	1
<b>Ensemble</b>	<b>59</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

**Tableau (3.12)** : entreprises exportatrices par filière % de l'effectif total par secteur.

**Source** : enquête INRA/DADP / 1998.

**Deuxièmement**, la différenciation des produits par leur origine territorial est un facteur de succès et de performance à l'export des PME ; vu que les produits de terroir sont de meilleure qualité, en basant sur le fait que le niveau de la qualité est perçue fondamentalement dans l'acte d'achat, et puisque les marchés étrangers sont surtout les marchés européens sont exigeants, nous ne pouvons expliquer le taux d'exportation élevé des PME de terroir de la région Languedoc-Roussillon, par rapport à leur capital total, que par un facteur de succès et de performance (**Tableau 3.10**)

	CA vendu en région	CA vendu en France	CA vendu à l'export
<b><u>PME de terroir</u></b>			
<b>Vin</b>	52	32	15
<b>Négoce de vin</b>	25	60	15
<b>Fruits et légumes</b>	15	49	36
<b>Céréales</b>	93	5	2
<b>Animal</b>	76	21	2
<b>Produits divers</b>	45	46	9
<b><u>PME non-terroir</u></b>			
<b>Vin</b>	65	31	4
<b>Négoce de vin</b>	30	58	12
<b>Fruits et légumes</b>	16	58	26
<b>Céréales</b>	83	7	2
<b>Animal</b>	74	20	4
<b>Produits divers</b>	79	17	4

**Tableau (3.13) :** les zone de vente par secteur ; taux moyen en% par rapport au Ca total.

**Source :** enquête INRA/DADP / 1998.

**Troisièmement,** les proximités organisationnelles et géographiques des secteurs vins et fruits et légumes de la région Languedoc-Roussillon jouent un rôle moteur dans l'apprentissage et la performance des techniques de vente à l'export. En reprenant la définition de la proximité géographique ou territoriale qui a été définie comme l'effet de la coopération entre acteurs au sein d'un réseau localisé de production<sup>134</sup>, selon (F. FORT et J.P. COUDERC – 2001–), cette proximité géographique de la région Languedoc-Roussillon se manifeste par l'existence d'une gouvernance territoriale générée, d'une part, par des réseaux de producteurs ( effet l'émulation, informations

<sup>134</sup>Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, la revue économie rurale N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation, France, p 53



sur les marchés, regroupement pour compléter une offre, participation à des opérations commerciales communes..) et par une large coordination des institutions régionales qui contribuent financièrement au soutien des activités économiques de leur territoire administratif. Cette proximité peut être aussi organisationnelle (sectorielle), lorsqu'elle est issue d'une coopération fondée sur le domaine d'activité, avec ses normes et ses règles de concurrence et de coordination propres.

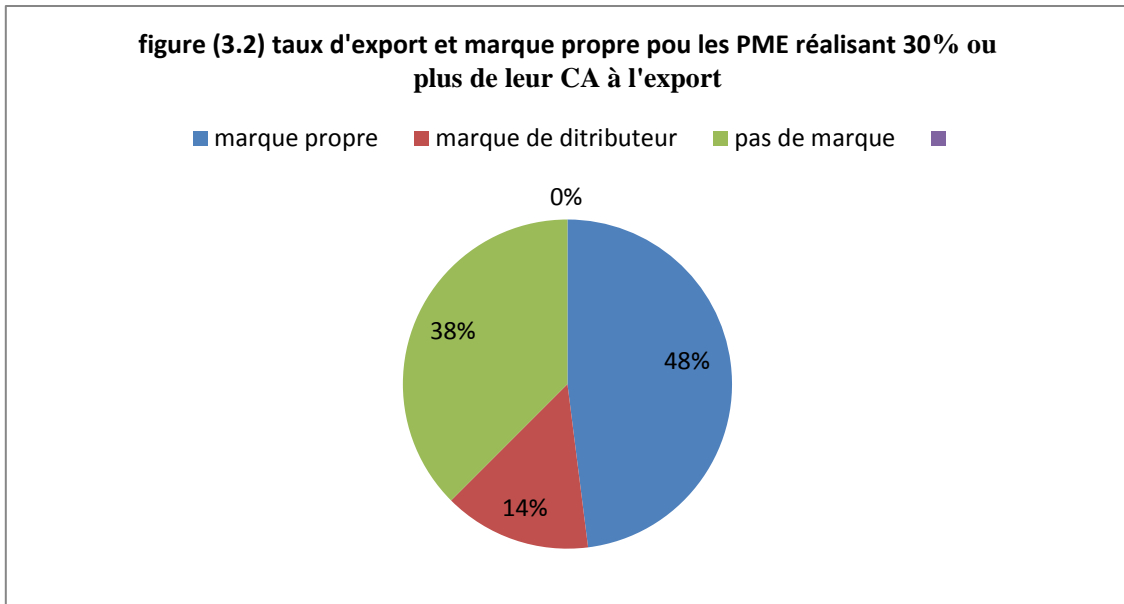
Par ailleurs, nous rejoignons ici les pensées de M.PORTER (1999) qui consacre dans son ouvrage « la concurrence selon Porter »<sup>135</sup> tout un chapitre sur la notion de la grappe. En faisant référence aux plusieurs exemples, il essaye de montrer qu'une bonne partie de l'avantage concurrentiel réside plus en plus hors d'une entreprise donnée, PORTER a défini une grappe comme un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Nous nous retrouvons là face à une compatibilité avec la notion de la proximité territoriale et sectorielle développée précédemment, « selon Porter, la concurrence statique basée sur les facteurs de production serait de plus en plus remplacée par une concurrence dynamique qui tourne autour de l'innovation et l'apprentissage. Cette dynamique concurrentielle est profitable pour l'ensemble des entreprises de la grappe et peut constituer un moteur pour les exportations.<sup>136</sup>»

**Quatrièmement**, la détention d'une marque propre à l'entreprise, constitue l'un des avantages concurrentiels indispensables à la performance des exportations. Pour ce qui concerne les PME agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon, les dirigeants d'entreprises de cette région perçoivent trois (3) forces principales qui sous-tendent leurs activités qui sont : le savoir-faire, l'image de marque et la qualité des produits, ils notent une certaine relation entre leur détention d'une marque propre et leur performance productive (valeur ajoutées par salarié et taux de valeur ajoutées) et exportatrice. (Figure 3.1)

---

<sup>135</sup>Apparu à la maison d'édition Village Mondial, Paris, 1999.

<sup>136</sup>Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, p 54,



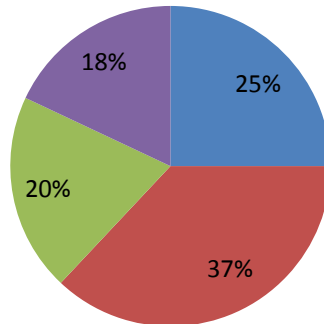
**Source :** enquête INRA/DADP / 1998.

La figure (3.1) montre que les entreprises, qui ont une marque propre, sont plus présentes parmi celles qui exportent. Elles représentent la quasi-totalité des entreprises qui commercialisent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

Selon (INRA/DADP), les deux signes de qualité, qui engendrent la plus forte proportion d'entreprises exportatrices, sont l'AOC (*Appellation d'Origine Contrôlée*) et le certificat de conformité, le premier signe garantit une origine géographique (le terroir), le second apporte une garantie concernant le processus mis en place par l'entreprise. L'AOC est un signe de qualité européen logiquement assimilé à l'AOP (*Appellation D'origine Protégée*) et reconnu par les acheteurs européens, qui représentent la destination de plus de 82% des exportations de la région. Le certificat de conformité est un préalable à la certification internationale (ISO) déjà obtenue ou dans laquelle sont engagées quasiment toutes les grandes entreprises de la région.

figure (3.3) taux d'export et la marque terroir des PME

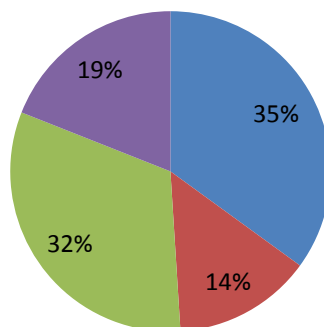
■ 30 % ou plus de CA à l'export    ■ 10 à 29 % de CA à l'export  
■ 1 à 9 % de CA à l'export de marque    ■ 0% de CA à l'export de marque



Source : Enquête INRA/DADP / 1998.

figure (3.4) taux d'export et la marque fabricant des PME

■ 30 % ou plus de CA à l'export    ■ 10 à 29 % de CA à l'export  
■ 1 à 9 % de CA à l'export de marque    ■ 0% de CA à l'export de marque



Source : enquête INRA/DADP / 1998.

En conclusion, ces résultats obtenue par cette recherche menée en 1998 sur un échantillon représentatif des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon ont permis, entre autre, d'essayer de répondre à la question de savoir si la production spécifique des produits de terroir pouvait constituer un avantage concurrentiel à la performance à l'export. Au-delà d'autre facteurs qui peuvent influencer cette variable (performance à l'export), à savoir les ressources et les compétences des PME et leur secteur d'appartenance, « **le terroir représentait un facteur clé de succès sur les marchés étranger et un critère de différenciation rentable permettant de**

**meilleures performance économiques et financières.**<sup>137</sup>», il permet de faire face à la concurrence des grandes firmes aussi bien sur les marchés intérieurs que sur les marchés extérieurs par le biais des critères de qualité, d'origine ou même de marque relatives à lui.

Enfin, le territoire apparaît, pour les PME, comme un espace non seulement de localisation de la production mais également comme un lieu d'apprentissage, d'innovation, d'échange et d'information basé sur une logique de coordination et de coopération plus horizontale que verticale. Il permet aux PME, en basant sur la notion d'externalités positives, de tirer des avantages coordonnés et gérés collectivement, afin de créer une forte dynamique territoriale profitable pour l'ensemble des acteurs.

### **3.2 la performance à l'export des PME allemandes : le R&D et l'innovation comme un vecteur de compétitivité :**

Les PME germaniques jouent un rôle prépondérant dans l'économie allemande, « Si après la forte récession entraînée par la crise financière mondiale (le PIB avait chuté de 4,7 % en 2009), l'économie allemande se redresse rapidement, c'est en effet essentiellement dû aux PME, grâce auxquelles le moteur des exportations redémarre, que l'investissement reprend, que l'emploi a été préservé et rassurés par un taux de chômage parmi les plus faibles d'Europe (un peu plus de 7 %).<sup>138</sup> », Ces PME ont bien résisté face à la récession engendré par la crise, et ont saisi l'opportunité de cette dernière en gagnant encore en compétitivité sur les marchés domestique, européen et mondial. Les performances économiques de la RFA (République Fédérale d'Allemagne) reposent sur ses PME bien plus que sur certains firmes multinationales, 25% d'entre elles sont internationalisées et réalisent plus de 60% du chiffre d'affaire de l'ensemble du pays à l'exportation, leur investissement représente la moitié de l'investissement fédérale et leur contribution aux dépenses de la recherche et de développement (R&D) représente plus de 70 % , plus important encore, ces PME sont-elles les garantes de la culture industrielle et, plus fondamentalement, d'un

---

<sup>137</sup> Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, p57.

<sup>138</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, rapport d'évaluation des PME 2010, OCEO, France, p 180.

système de valeurs sur lequel repose la cohésion sociale de l'Allemagne. Leur compétitivité qui s'exprime dans la réputation mondiale du made in Germany n'est que le reflet intime du « modèle » économique et social allemand.

Plusieurs facteurs sont évoqués cependant par la littérature pour expliquer cette performance allemande sur les marchés internationaux. « Une spécialisation sectorielle favorable lui permettant une meilleure implantation sur les marchés en pleine croissance, sa stratégie de désinflation compétitive menée à partir de la moitié des années 1990, qui a été combinée à l'externalisation et la relocalisation d'une partie de la production à l'Est, aurait revigoré la compétitivité prix de l'industrie exportatrice allemande. Au niveau macroéconomique, la faiblesse de la demande interne du début de la décennie 2000 aurait incité les producteurs domestiques à exporter leur production. Des facteurs institutionnels, telles que la qualité de la main d'œuvre ou la spécificité du système de financement, sont également évoqués<sup>139</sup> ».

Nous essayons à partir de cette partie d'apporter des éléments de réflexion sur certains déterminants de la performance des PME allemandes à l'export, nous identifions premièrement quelques caractéristiques de ces PME allemandes, puis nous nous intéresserons aux déterminants justifiant cette performance à l'export.

#### **3.2.1 Quelques caractéristiques relatives aux PME allemandes :**

L'Allemagne doit son titre de championne du monde à l'export à ses innombrables petites et moyennes entreprises (une PME allemande sur quatre est aujourd'hui ouverte au monde), ces PME internationalisées se recrutent essentiellement dans les branches industrielles intensives en R&D sur lesquelles repose la spécialisation sectorielle de l'économie allemande : électrotechnique/mécanique de précision, travail des métaux/construction mécanique et automobile, ainsi que la chimie. S'y ajoutent de manière croissante les services. Or ces PME ne se limitent pas seulement à exporter leurs produits vers l'étranger, elles

---

<sup>139</sup> Christopher Lantenois, Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export : La R&D et la brevetabilité comme vecteurs de la compétitivité hors-prix, document de travail du CEPN (Centre D'économie De L'université De Paris Nord) N° 2009-15 , p 2.

### III La performance à l'export des PME algériennes

développent aussi des investissements directs étrangers (IDE).<sup>140</sup> Son nombre est de quelque 3,5 millions de PME qui composent 99,7 % du total des sociétés, occupent 70 % des actifs et forment 80 % des apprentis.

	Total Entreprises	Par nombre de salarié			
		0-9	10-49	50-249	> 250
<b>Extraction de minéraux</b>	3 323	2 405	756	128	34
<b>Industrie</b>	289 857	218 633	50 048	16 749	4 427
<b>Eau et énergie</b>	11 847	9 468	1 384	780	215
<b>BTP</b>	314 005	279 119	31 628	3 092	166
<b>Commerce (dont réparation automobile et entretien biens de conso.)</b>	779 659	700 147	67 113	11 383	1 016
<b>Gastronomie/hôtellerie</b>	264 040	249 213	13 250	1 488	89
<b>Transports et communications</b>	146 610	123 576	18 540	3 853	641
<b>Banque et assurance</b>	61 606	52 236	6 046	2 562	762
<b>Immobilier</b>	851 785	801 159	40 585	8 896	1 145
<b>Education</b>	69 866	52 998	13 775	2 632	461
<b>Prestations sociales, Santé (y compris secteur vétérinaire)</b>	238 666	205 484	23 272	8 136	1 774
<b>Autres services publics et services à la personne</b>	322 574	303 643	15 235	3 165	531
<b>Total</b>	3 353 838	2998 081	281 632	62 864	11 261

**Tableau (3.14) :** structure des entreprises par taille de l'effectif et par secteur (2003)

**Source :** I. Bourgeois, R. Lasserre (2007).

Le nombre des entreprises est resté stable depuis dix ans, mais on observe de grands changements dans leur taille, le nombre des PME au chiffre d'affaire inférieur à 5 Million € s'est légèrement diminué, mais ce ; le nombre ; des PME qui ont un CA compris entre 5 et 50 M€ (les moyennes) n'a quant à lui pas varié. C'est la catégorie supérieure qui a grossi au cours de la décennie.<sup>141</sup>

<sup>140</sup> Isabelle Bourgeois, René Lasserre, « les pme allemandes : acteurs de la mondialisation, le revue regards sur l'économie allemandes, 2007/4 N° 83, p 11.

<sup>141</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, rapport d'évaluation des PME 2010, OCEO, France, p 184.

Cet accroissement en taille est avant tout le résultat du développement du contexte des affaires depuis les deux dernière décennies « globalisation accélérée, numérisation des échanges, stabilité monétaire au sein de la zone Euro, extension du marché communautaire dans le fil de l'élargissement de l'UE et montée en puissance des économies émergentes. Ces mutations ont déclenché un important mouvement de concentration : aux cours des dix dernières années, 7 PME sur 10 en ont racheté une autre ou ont fusionné. L'évolution est particulièrement prononcée dans les branches industrielles les plus exportatrices, et donc les plus exposées à la concurrence globale : chimie, métallurgie, construction mécanique, électrotechnique, mécanique de précision. C'est dans ces secteurs aussi que les entreprises ont été à l'évidence les plus affectées par la chute de la demande mondiale en 2008-2009, et où l'activité est tirée aujourd'hui par le redémarrage de cette dernière.<sup>142</sup> »

#### **Des PME avec des finances solides :**

Pour certains analystes, la résistance des PME face à la récession est essentiellement le résultat d'une accumulation intensive des réserves par ces entités. D'après la Bundesbank, la rentabilité de toutes les PME s'était accrue de + 44,4 % en termes nominaux contrairement à celle des grandes firmes qui été de 11% seulement (périodes entre 1997 et 2004). « Les PME ont su mettre à profit la modération salariale de ces années et tirer les enseignements de la récession de 2002 pour accroître leur compétitivité et pour remédier également à ce qui avait longtemps été leur principale faiblesse : le manque de capitaux propres. Dans toutes les catégories de PME, le ratio de fonds propres a ainsi considérablement augmenté et se situait en 2008 à 6,3 % pour les petites (CA inférieur à 1 M€), à 17,6 % pour les moyennes (CA de 1 à 50 M€) et à 28,2 % pour les grosses (CA de plus de 50 M €). C'est la raison pour laquelle l'Allemagne n'a pas connu une crise de crédit lors de la dernière récession<sup>143</sup> ».

---

<sup>142</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 185.

<sup>143</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 185.

En outre, si les grandes firmes rencontrent des difficultés auprès des banques commerciales et des institutions financières afin d'accéder à des crédits, il n'est pas le cas pour les PME qui s'adressent principalement au réseau des Caisses d'épargne qui, avec plus de 13 000 filiales réparties sur l'ensemble du territoire et une part de marché de plus de quelque 40 % sur le segment du crédit aux entreprises, est le partenaire établi des PME. En plus de ça, la proximité de ces PME avec leurs clients (Caisses d'épargne) et les liens de confiance qu'elle permet d'établir sur le long terme sont décisives pour l'accompagnement durable des PME même durant la période des récessions et laisse la structure du financement de ces entreprises intacte ; pendant cette dernière récession, les entreprises ayant rationalisé leurs activités et accumulé des réserves suffisantes, même si elles ont rencontré quelques difficultés de trésorerie, elles sont assurées du soutien principale des caisses d'épargne.

#### **Des PME très ouvertes aux marchés extérieurs :**

Selon les statistiques de certaines institutions allemandes, On compte entre 300 000 et 400 000 PME exportatrices qui réalisent 20% du CA total des exportations. Leurs activités internationales ne se limitent pas à l'exportation ; le commerce seulement, mais elles investissent aussi en étranger sous formes des investissements directs étrangers (IDE) en ouvrant une filiale ou en prenant une participation dans une société étrangère. « La Fédération allemande de l'industrie (BDI) révèle dans une étude que plus des deux tiers des PME industrielles ont développé leurs activités à l'international : si la moitié d'entre elles se contente d'exporter, une sur dix investit et un gros quart a engagé des liens de coopération avec des homologues étrangers<sup>144</sup> ».

Les PME allemandes suivent une stratégie d'internationalisation étape par étape, elles commencent par la première l'étape qui consiste à ouvrir un nouveau débouché (export) et/ou à assurer l'approvisionnement (import), après, et pour garantir une certaine continuité de la production elles ouvrent une succursale ou une filiale. Ensuite, et une fois la croissance des activités assurée sur cette base, elles prennent éventuellement une participation dans une société étrangère pour pérenniser leurs activités.

---

<sup>144</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 186.



Type d'internationalisation	nombre	pourcentage
<b>PME internationalisées (tous types d'engagement)</b>	381 000	29,6
<b>Une seule forme d'engagement</b>	357 000	27.8
<b>Import/export seulement</b>	340 000	26.4
<b>ID seulement</b>	16 000	1.2
<b>Filiale/succursale seulement</b>	8 000	0.6
<b>Part de capital seulement</b>	4 000	0.3
<b>Les deux</b>	4 000	0.3
<b>Deux formes d'engagement</b>	24 000	1.9
<b>Import/export et ID</b>	24 000	1.9
<b>Import/export et succursale/filiale</b>	11 000	0.8
<b>Import/export et part de capital</b>	6 000	0.4
<b>Import/export + succursale/filiale + part de capital</b>	8 000	0.6

**Tableau (3.15) :** Le degré d'internationalisation des PME allemandes par type d'engagement

**Source :** Isabelle Bourgeois et René Lasserre (2007).

Les PME allemandes sont connues mondialement par leur spécialisation dans le segment des moyennes et hautes technologies, elles sont les premières exportatrices mondiales de biens de moyenne et haute technologie avec une part de marché s'élevant à 16,1%, loin devant les Etats-Unis (10,4% de part de marché) seconds et le Japon (10,4% également) troisième.

	1990		2006	
	Valeur en milliard de \$	% du total	Valeur en milliard de \$	% du total
<b>Haute technologie</b>	47.546	12.1%	197.503	17.8%
<b>Technologie moyenne élevée</b>	203.514	51.8%	524.021	47.2%
<b>Technologie moyenne faible</b>	64.231	16.3%	174.184	15.7%
<b>Faible technologie</b>	62.143	15.8%	133.702	12.0%
<b>Produits non manufacturés</b>	15.766	4.0%	81.712	7.4%
<b>Total</b>	393.203	100%	1 111.12	100%

**Tableau (3.16) :** Les exportations allemandes selon l'intensité technologique.

**Source :** Christopher Lantenois (2009).

En effet, nous constatons là, que cette spécialisation à l'export des PME allemandes dans les secteurs des moyennes et hautes technologies avait orienté systématiquement les exportations allemandes vers la spécialisation dans ces segments. Si nous exploitons l'indicateur d'avantages comparatifs révélés (ACR) introduit par Béla Balassa en 1965, et qui compare la part des exportations d'un produit donné (j) dans les exportations nationales du pays (i) avec la part des exportations mondiales de ce produit (j) dans les exportations mondiales totales (M), nous remarquons que l'Allemagne est clairement spécialisée dans les produits de moyenne et haute technologie<sup>145</sup>.

### **3.2.2 L'analyse des déterminants de la performance à l'export des PME allemandes :**

Nous essayons ici de discuter les principaux facteurs évoqués pour expliquer la performance des PME allemandes à l'export. Les observateurs de l'évolution de l'économie germanique évoquent généralement deux grandes catégories expliquant la compétitivité allemandes à l'export, à savoir le rétablissement de la compétitivité prix et la compétitivité hors- prix.

<sup>145</sup> Christopher Lantenois, Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export p 7.

**Premièrement : le rétablissement de la compétitivité prix**, qui prend en considération l'évolution des indicateurs du taux de change effectif réel, l'évolution des coûts salariaux et par conséquent la valeur unitaire à l'export.

– l'indicateur du taux de change effectif réel:

Lorsque nous examinons l'évolution du taux de change réel effectif de l'Allemagne, nous constatons, sur la période allant de la réunification jusqu'en 1995, une dégradation accélérée de la compétitivité allemande puis son rétablissement, notamment à cause de la politique de modération salariale vigoureuse menée par les différents partenaires sociaux. Mais dès 2001, le taux de change réel effectif allemand et également le français se dégrade de nouveau, contrairement à celui des Etats-Unis et du Japon, en raison de l'appréciation de la monnaie unique entre 2001 et 2008 par rapport à celles de ses principaux concurrents - dollars (+60%), Livre sterling (+15), yuan (+35%) et yen (45%) – renforçant mécaniquement leurs compétitivités prix au détriment des pays de la zone euro, mais ça n'a pas empêché l'Allemagne de regagné à nouveau des parts de marché dans les échanges mondiaux de biens.<sup>146</sup>

- l'évolution du coût du travail :

Pour certains analystes ( J.Creelet , J. Les Cacheux )<sup>147</sup> et ( A. Espinoza)<sup>148</sup> la performance allemande à l'export peut être expliquée partiellement par la stratégie de la modération salariale conduite à partir de 1995 par les différentes organisations professionnelles représentatives et qui vise à gommer la profonde récessions due aux excès salariaux des lendemains de la réunification et à la dégradation consécutive de la compétitivité –coûts des entreprises . L'objectif de cette stratégie est de restaurer la compétitivité des entreprises en maîtrisant les salaires et la flexibilisation des conditions du travail et en sauvegardant l'emploi et les droits des travailleurs en contrepartie.

---

<sup>146</sup> Christopher Lantenois, Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export p 9.

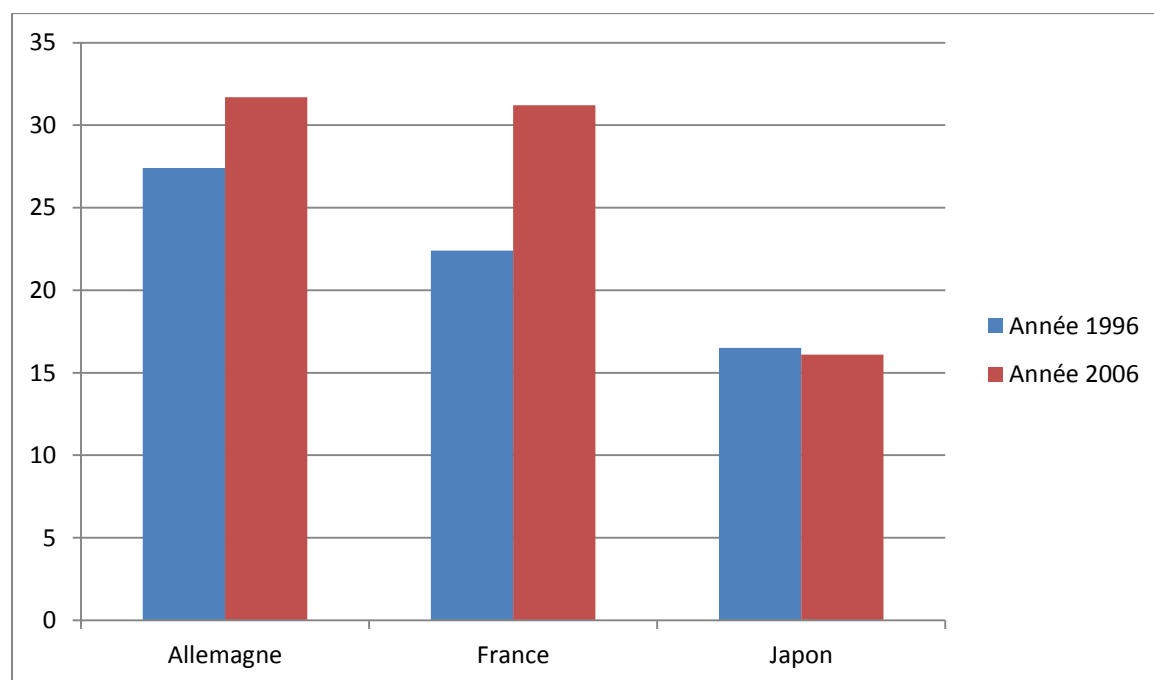
<sup>147</sup> Dans leur article « La nouvelle désinflation compétitive européenne. » Revue de l'OFCE (L'Observatoire français des conjonctures économiques), 2006 n°98.

<sup>148</sup> Dans leur article « La compétitivité de l'économie allemande ». Diagnostics Prévisions et Analyses Économiques n°104.

### III La performance à l'export des PME algériennes

C'est ainsi ce que nous pouvons constater à partir des données fournies par l'OCDE, que dès 1995 le coût unitaire du travail en Allemagne, tous secteurs d'activités confondus, est remarquablement stable alors que celui de ses principaux concurrents, sauf le Japon, est considérablement valorisé. Entre 1996 et 2007, l'indice a crû de 30,5% pour les Etats-Unis et de 21,2% pour la France alors qu'il a légèrement diminué pour l'Allemagne (-1,4%).

Mais ce qu'il faut savoir aussi dans cette question, c'est que dans le secteur de l'industrie, là où les entreprises allemandes enregistrent les meilleures performances à l'export, l'évolution des coûts salariaux n'est plus à l'avantage exclusif de l'Allemagne, nous constatons qu'à partir de 1995 le coût unitaire du travail dans l'industrie allemande a diminué par rapport à celui des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Mais si nous prenons le cas de la France ou celui du Japon, nous constatons que l'évolution de ce taux a été plus compatible avec celle de la France et moins favorable dans le cas du Japon. En 2006, le coût salarial horaire d'un ouvrier allemand s'élevait à 31,7 euros, contre 31,2 euros en France et 16,1 euros au Japon. En 1996, les valeurs respectives étaient 27,4 euros pour l'Allemagne, 22,4 euros pour la France et 16,5 euros pour le Japon.<sup>149</sup>



**Graphe (3.5) :** Coût salarial horaire d'un ouvrier (En euros).

**Source :** Christopher Lantenois 2009.

<sup>149</sup> Christopher Lantenois, Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export p 12.

D'après ce constat, les analystes ont estimé que la modération salariales et la compétitivité prix ne suffisent pas à elles seules pour expliquer les écarts de performances à l'exportation entre l'Allemagne et ses principaux compétiteurs. Il est donc un autre aspect de la compétitivité, au moins tout autant décisif, qu'il nous convient d'aborder : la compétitivité hors-prix ou structurelle.

**Deuxièmement : la compétitivité hors-prix.** La compétitivité hors-prix est une dimension qui repose sur le contenu en innovation technologique des produits, le design, la fiabilité et la qualité, «... Le - Made in Germany - , synonyme de solidité et de qualité, demeure un élément pivot pour comprendre les raisons pour lesquelles les industriels allemands peuvent toujours prétendre vendre à des tarifs supérieurs à la concurrence.<sup>150</sup>». Le - Made in Germany – est accompagné généralement de la notion de la genèse due à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés. Dans ce sens, la littérature théorique relative à la croissance économique et la compétitivité des entreprises soulignent le rôle essentiel de la R&D et de l'innovation dans le processus de croissance des entreprises<sup>151</sup>, le secteur privé en Allemagne y compris les PME, dépense les deux tiers des dépenses de R & D qui atteignent au total 2,53 % du PIB selon la Commission européenne, la part des PME dans ces dépenses est de 13%. Selon une enquête menée par Eurostat<sup>152</sup> en 2007 le taux d'entreprises industrielles innovantes allemandes était de 65 % en 2004, elles consacraient aux nouveaux produits 24 % de leur CA et 37 % de ce chiffre pour l'innovation-process, « Leurs motivations révèlent l'impératif de compétitivité : 25 % de ces entreprises innover pour réduire leurs coûts, 27 % pour développer la qualité de leurs produits<sup>153</sup> ». En outre, est toujours d'après cette enquête, les déclencheurs essentiels de cette innovation sont : premièrement la demande des clients, en suite la stratégie poursuivie par les chefs d'entreprises et enfin les innombrables programmes d'aide à l'innovation que proposent le gouvernement fédérale.

---

<sup>150</sup> Christopher Lantenois, Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export p 20.

<sup>151</sup> Notamment les travaux de Paul Romer (1990) relatifs à l'influence de l'innovation sur la croissance économique.

<sup>152</sup> C'est une direction générale de la commission européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire.

<sup>153</sup> Isabelle Bourgeois, René Lasserre, « les pme allemandes : acteurs de la mondialisation, le revue regards sur l'économie allemandes, 2007/4 N° 83, p 19.

En outre, ce processus d'innovation poursuivi par les PME allemandes ne se résume pas à la démarche R&D seulement, il s'étale aussi sur l'adaptation permanente des PME à l'évolution du contexte de leurs activités, autrement dit, l'activité de la veille stratégique qu'implique cette attitude est particulièrement développée chez les PME allemandes. Cette parfaite maîtrise de l'évolution du contexte d'activité de la part des PME allemandes, est due essentiellement au flux permanent et omnidirectionnel d'information en provenance, d'une part, des médias d'information générale et spécialisée qui jouent un rôle fondamental, et d'autre part, des différents institutions publiques et des centres de recherche appliquée. « L'innovation est alors la résultante des efforts de tous les acteurs : les chercheurs, les patrons, mais aussi les syndicats, ces derniers sont impliqués dans la marche des affaires comme dans la qualification des salariés. Ils forment les représentants des élus des salariés élus au Conseil d'établissement présent dans toute entreprise occupant plus de 5 salariés ; ces conseils ont un large pouvoir consultatif dans les décisions relatives à l'organisation de la production, et donc de l'innovation produit ou process...<sup>154</sup> », en outre, d'une manière directe ou indirecte, les syndicats allemands, loin de freiner le processus d'innovation des PME allemandes, elles le renforcent et participent activement à sa consolidation.

En effet, le processus d'innovation des PME allemandes a été consolidé par un cadre institutionnel facilitant l'acte d'investissement, que le gouvernement allemand n'a cessé de renforcer et d'enrichir sa puissance ; un cadre institutionnel performant, favorise, comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre de cette thèse, les activités créatrices de valeur et facilite bien évidemment les initiatives entrepreneuriales.

Dans ce sens-là, le gouvernement allemand, et afin de renforcer la compétitivité de ses PME, a suivi, dès la fin du XIX siècle, une stratégie permettant la création d'un réseau d'infrastructures très denses qui vise à réunir les entreprises industrielles par grappes (ou clusters) d'activité sur l'ensemble du territoire, ces politiques de clusters se base sur des partenariats établis de longue durée entre les universités, les centres de

---

<sup>154</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 193.

recherche appliquée (dont les innombrables Instituts Fraunhofer) et les entreprises, et de mettre à leur disposition des moyens dans une logique d'offre afin d'engendrer des externalités positives à la créativité comme à la productivité, puisqu'elle s'accompagne d'une forte concentration de main-d'œuvre hautement qualifiée, nous trouvons par exemple, la concentration sectorielle de la construction mécanique dans le Bade-Wurtemberg ou le secteur des médias à Cologne.

En outre, et vue l'influence positive de l'environnement sur la créativité et l'innovation chez les PME, les Etats membres (les Länder) qui constituent la république fédérale allemande (RFA) se livrent une concurrence acharnée et féroce en matière de politique structurelle régionale. « Ils sont en effet largement autonomes pour la mise en œuvre sur leur territoire des politiques qu'ils contribuent à définir à l'échelon fédéral (via leur représentation qu'est le Bundesrat)<sup>155</sup> ». Cette concurrence en matière de créer un environnement favorable au développement de la compétitivité entrepreneuriale dans les Etats membres de la RFA tire la compétitivité à l'ensemble du pays, elle permet en premier lieu de tester certaines politiques économiques spécifique à un Etat, et après l'efficacité de ces politiques économiques elles s'imposent automatiquement à l'ensemble du pays, par exemple comme ce fut le cas de la politique de soutien aux PME lancée par la Bavière dans les années 1960 et qui a largement inspiré l'actuelle politique du gouvernement fédéral en la matière et incité d'autres Länder à développer la leur.

Une autre donnée structurelle qui favorise la puissance des PME allemandes ; c'est l'émergence d'une culture entrepreneuriale qui repose sur un système de valeurs qui fonde les normes du droit :

**En premier lieu**, la liberté de la propriété et la liberté d'entreprendre est construite sur la recherche permanente de l'équilibre entre les intérêts collectifs et les intérêts particuliers, « Cet équilibre est inscrit dans la Constitution, sous la forme du principe « propriété oblige » (art. 14, 2 de la Loi fondamentale). Dès lors qu'un citoyen use de son bien à des fins industrielles et commerciales en créant son entreprise, il engage sa responsabilité vis-à-vis de la société. En tant que patron, il

---

<sup>155</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 194.

donne du travail à ses salariés ; employeur et employés forment dès lors une communauté ouvrant droit au partage des richesses : sans capital pas de travail (responsabilité du patron) – sans travail pas de capital (celle des salariés)<sup>156</sup> ». La priorité de l'entrepreneure est alors non seulement de développer durablement son activité, mais aussi de cultiver la culture de l'entreprise dans l'intérêt de ses salariés. Cette culture basée sur la logique de l'effort collectif génère une structure hiérarchique horizontale où chaque personne exerce des responsabilités autonomes place sa responsabilité individuelle au service du collectif, et comme ça, les informations vont circuler plus facilement au sein de l'entreprise, ce qui facilite la réactivité lors des prises de décision et entretient une culture d'innovation et une adaptabilité au changement.

**En second lieu**, cette culture d'entrepreneuriat en Allemagne repose aussi sur le respect du salarié, considéré comme un « collaborateur » ; seul terme qu'utilisent les entreprises allemandes pour désigner leurs salariés, ce respect est dû essentiellement à la considération de ce collaborateur comme étant une personne porteuse d'une qualification professionnelle qui ne se résume pas à une qualification sanctionnée par un diplôme académique mais surtout à un ensemble de savoir-faire<sup>157</sup> sur lequel s'établit la réputation individuelle d'un citoyen allemand, cette norme professionnelle d'un côté, et aussi éthique, d'un autre, sur laquelle repose la culture des affaires en Allemagne, est l'un des principales facteurs de compétitivité des PME allemandes et leur surprenante capacité à innover.

En fin, et à cause de tout ça, on comprend mieux ce qui permet justement les PME Allemandes d'adapter en permanence leurs produits et leurs prestations à une demande nationale et internationale qui ne cesse d'évoluer.

---

<sup>156</sup> Isabelle Bourgeois et René Lasserre, les pme allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine, p 195.

<sup>157</sup> Les PME allemandes s'engagent massivement dans la formation professionnelle, afin de faciliter l'insertion professionnelle du collaborateur, et elles investissent tout aussi massivement dans la formation continue.



### **3.3 Les enseignements à tirer et les recommandations proposées afin de favoriser la performance à l'export des PME Algérienne :**

Dans le contexte actuel de crise de la dette souveraine des pays occidentaux et surtout celle de la zone euro et ces répercussions probables sur notre économie internationale; « cette crise financière mondiale va toucher l'Algérie indirectement par deux biais. Premièrement, en cas d'une persistance de la crise mondiale, dont des experts prévoient qu'elle atteindra un point culminant entre 2015/2016, il y aura forcément moins de demande d'hydrocarbures. Cela concernera les pays émergents, étant en interdépendance des économies qui d'ailleurs comme en Chine prépare l'après-fossile. A ce titre, rappelons la chute de 45% des recettes de SONATRACH en 2008. Le deuxième volet concerne nos réserves de change placées à l'étranger environ 94% soit plus de 155 milliards de dollars réparties environ 45% en dollars et 45% en euros.<sup>158</sup> », il est urgent dès maintenant de préparer la transition d'une économie de rente à une économie hors hydrocarbures dans le cadre des valeurs internationales par une gouvernance renouvelée plus décentralisée, l'Etat de droit, la réhabilitation de l'entreprise autour du savoir et de l'innovation.

Souhaitant prendre part au débat, certains analystes proposent une approche adaptée à la spécificité des PME et à leur degré d'implication dans la démarche internationale, et ce afin de lever les handicaps structurels qui pèsent sur leur développement international.

Premièrement, ils proposent de créer, en amont, un environnement favorisant la capacité des PME à se développer à l'international par les recommandations suivantes :

- Le Renforcement de la capacité financière des PME pour soutenir leur développement à l'international, par l'aménagement des dispositifs fiscaux existants.
- accroître les financements dédiés à l'innovation sous toutes ses formes technologique ou non technologique (organisationnelle, design, marketing, création au sens large)..

---

<sup>158</sup> Abderrahmane MEBTOUI, L'Algérie sortira-t-elle en 2012 de l'économie rentière ?, le matin, 27/12/2012.

- développer une culture internationale au sein des PME en renforçant l'apprentissage des langues étrangères et la dimension internationale des formations afin de faciliter aux PME de trouver des collaborateurs formés aux standards internationaux et aptes à travailler dans un environnement multiculturel<sup>159</sup>.
- lever les entraves à l'accès aux marchés extérieurs afin de consolider la place des PME algériennes dans le monde, notamment par la création d'un cadre Magrébin qui favorise les échanges.
- lever les obstacles au niveau national en veillant sur l'efficacité des procédures administratives et en renforçant les coopérations entre les services de l'administration et les PME. à ce titre l'ETAT doit poursuivre la dématérialisation des procédures par la mise en place ou la consolidation par exemple la plateforme eComExt et la plateforme GEFI (Gestion Electronique des Formalités Internationales). De plus, la dématérialisation des procédures doit être accompagnée d'incitations pour favoriser l'utilisation des Technologies d'information et de communication (TIC) par les PME dans leur développement à l'international : création de sites Internet orientés export, plateformes d'achats électroniques...

Deuxièmement, ces experts recommandent de détecter et d'accompagner les PME pour leur première phase de développement à l'export, ces PME non exportatrices mais qui ont une offre adaptée et qui expriment une réelle volonté de se positionner sur les marchés étrangers, ainsi les PME « opportunistes » qui ont une activité irrégulière à l'international. Ces dernières manquent de méthode dans leurs démarches et ont une perception parfois insuffisante des difficultés liées à l'export. A ce titre il faut les aider à mettre en œuvre une stratégie pour pérenniser leurs actions à l'international en basant sur les axes suivant :

- définir une offre de services d'appui adaptée aux PME « primo- exportatrices » et ça par le biais du rôle essentiel des pouvoirs publics à jouer en direction des PME afin de leur donner en temps utile les informations et l'aide nécessaire

---

<sup>159</sup> A ce sujet-là, il faut sensibiliser dans les écoles et les universités, les futurs cadres et techniciens aux enjeux internationaux pour la PME,

pour planifier une véritable stratégie d'internationalisation. Dans ce cadre, et afin de rationaliser le dispositif d'appui existant, il est souhaitable de créer un réseau de guichets uniques dans les régions pour diffuser aux PME les conseils pratiques et les outils financiers afin de mener à bien les projets de développement de leurs exportations.

- mettre en place des pré-diagnostics à l'export et un premier suivi post-diagnostic pour les PME « primo-exportatrices » ; à titre d'exemple nous pouvons citer le dispositif d'accompagnement des entreprises à l'international de la chambre de commerce de paris (CCIP) et d'industrie française ce dispositif représenté par un réseau, propose des pré-diagnostics à l'export qui permettent de détecter les atouts et faiblesses de l'entreprise pour se porter à l'international via un guide d'entretien aboutissant à une synthèse qui permet de mettre en place une véritable stratégie export adaptée à chaque projet de développement. *« Les chefs d'entreprises qui veulent poursuivre, une fois cette stratégie définie, peuvent être accompagnés durant 3 mois par un conseiller (Kit post-diag) durant lesquels ils rencontrent les financeurs, les experts des pays retenus et participent à un séminaire conçu pour eux. La CCIP met également à la disposition des PME « primo-accédantes » une palette complète d'informations sur le potentiel économique des zones ciblées, les aides, les réglementations...via des publications (www.lexportateur.com, Accomex,...). Pour aller encore plus loin dans la démarche, un pilotage du projet de l'entrepreneur peut même être envisagé (actuellement en Seine-Saint-Denis et en Val-de-Marne mais devant être élargi à la circonscription en 2009), avec le recrutement pour et dans l'entreprise d'un stagiaire au profil correspondant au projet. L'encadrement de son activité est assuré en partenariat avec le chef d'entreprise, par un conseiller CCIP (3 à 6 mois). La CCIP est à l'origine d'initiatives locales allant vers des programmes intégrés d'aides à la démarche des entreprises pas ou peu expérimentées à l'international à l'image d'Addelie (Action pour une Dynamique de Développement à l'International des Entreprises). Ce programme conçu par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Seine-Saint-Denis, en partenariat avec la DRIRE*

*(Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) Ile-de-France, le département de Seine-Saint-Denis et la DRCE (Direction Régionale du Commerce extérieur) d'Ile-de-France comporte plusieurs volets :*

- le diagnostic export.*
- l'identification des marchés.*
- l'approche pratique du marché ciblé.*
- la préparation aux techniques de l'export dans le cadre d'ateliers d'information sur différents thèmes : formalités, réglementations, logistiques, organisation des marchés.*
- la prospection sur le terrain avec l'expertise et l'accompagnement de consultants.*
- l'intégration dans un réseau d'entrepreneurs permettant d'échanger des expériences.<sup>160</sup> »*

Encourager la participation des PME algériennes à des salons professionnels pour leur permettre de comparer leur offre par rapport à celle de ses concurrents nationaux ou étrangers et d'évaluer leur potentiel sur les marchés. Cette participation vaut d'abord pour les salons internationaux qui se déroulent en Algérie mais aussi naturellement pour les manifestations organisées à l'étranger.

Enfin, il faut soutenir les PME exportatrices qui ont une activité régulière à l'international via l'intégration de nouvelles compétences, le développement de coopérations inter-entreprises et des liens plus forts avec les grands groupes.

---

<sup>160</sup> Elisabeth HERVIER, favoriser le développement international des PME : pour une nouvelle approche adaptée aux différents profils des PME, rapport au nom de la Commission économique, financière et fiscale adopté en Assemblée générale française, le 4 décembre 2008, page 33.

# Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, il apparaît nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivies. Dans un premier lieu, nous avons traité la notion de l'avantage concurrentiel et son état d'avancement théorique, et ce dans le but de faire sortir les facteurs pouvant être à l'origine de l'acquisition et la pérennisation de cet avantage chez les entreprises. Nous avons passé ensuite à une évaluation de l'impact des ressources naturelles sur la croissance et le développement des économies rentières, que l'Algérie fait partie, notamment par le biais des effets induits par le syndrome hollandais qui s'inspire de la situation économique des Pays Bas dans les années 1970, suite à l'exploitation des réserves du gaz naturel, ou par les effets engendrés par la détérioration de la gouvernance des différentes institutions des pays rentiers. Nous avons signalé aussi l'importance de l'appréciation du choix de la diversification des exportations et de la structure économique comme une alternative qui peut permettre, à ces économies rentières, d'échapper à la malédiction des ressources naturelles. Nous étions passé ensuite à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de la réalité de l'activité d'exportation chez les PME au niveau de la wilaya de Tlemcen.

Nous ne prétendons pas avoir réussi complètement cette tâche, vu les insuffisances qui peuvent marquer notre recherche, nous estimons que les résultats obtenus, même s'ils révèlent dans certains cas l'aspect de simples constatations, auront au moins le mérite de rappeler encore une fois que le développement et la compétitivité des PME, y compris leur performance à l'export, constituent un facteur déterminant de la croissance et du développement économique de l'Algérie.

Les recherches et les analyses précédentes, nous ont facilité de mieux comprendre que la performance des PME à l'export, n'est pas une chose aisée, elle rend non seulement nécessaire mais obligatoire la réunion de facteurs divers et parfois qualifiés de déterminants.

Au niveau théorique, l'entreprise peut se doter et maintenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivales, soit par un meilleur placement dans le secteur d'activité en maîtrisant les cinq ou les six forces de la concurrence (le modèle de PORTER), soit par le développement de ses ressources et ses compétences (le modèle

des ressources et des compétences). Les recherches sur la performance à l'exportation sont fondées de manière explicite sur ces deux théories.

Sur le plan pratique, l'ensemble des résultats s'articule autour des points suivants :

- Les difficultés et les problèmes auxquels sont souvent confrontées les PME de la wilaya de Tlemcen, comme toutes les autres PME algériennes, relèvent généralement de l'intérieur de la PME c'est-à-dire liées aux ressources et compétences de l'organisation ou de l'extérieur de la PME et qui relèvent et de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.
- Les facteurs qui contribuent à la performance à l'export des PME sont à leur tour divers, ils peuvent être internes liés aux ressources et compétences de l'entreprise, comme ils peuvent aussi être liés à l'environnement de l'entreprise, ces facteurs sont dit externes.
- Dans le but d'être performante à l'export et même pour assurer sa survie, la PME comme toute autre entreprise est appelée à améliorer sa compétence et le savoir-faire de son capital humain ; actuellement largement accepté comme étant l'outil clé pour favoriser la compétitivité des PME, y compris leur performance à l'export.
- A leur tour, les pouvoirs publics sont appelés à lever les obstacles au niveau national et à l'entrée aux marchés extérieurs en veillant sur l'efficacité des procédures administratives et en renforçant les coopérations entre les services de l'administration et les PME. et ce afin de créer, en amont, un environnement institutionnel favorisant la capacité des PME à se développer à l'international et à consolider leur place dans le monde.

L'ouverture des économies sur le monde et l'accélération du changement accompagnés de l'intensification de la concurrence, comme conséquence de cette ouverture, rendent la situation de plus en plus délicate pour les PME et font que leur survie, leur développement et leur pérennité, sans parler de leur performance, deviennent des processus non aisés. Pour cela, et afin d'assurer sa compétitivité et sa performance à l'export ou au moins sa survie, toute PME est appelée à être performante et tirer profit des avantages concurrentiels qui peuvent lui être offerts tant

au niveau de ses ressources et de ses compétences ou au niveau de l'environnement dans lequel elle évolue.

C'est dans ce contexte complexe que s'inscrit l'émergence et le développement de la PME en Algérie, appelée à jouer un rôle important dans le processus de reconfiguration des structures économiques. Elle constitue un des axes de la nouvelle stratégie de l'Etat, voire une des approches possibles pour la restructuration de l'économie nationale et l'amélioration de sa performance. Mais, et comme nous l'avons déjà cité précédemment, ces PME restent des entités fragiles, sans des formes de soutien et de promotion appropriées par les pouvoirs publics, l'expérience de certains pays développés et émergents la bien montré. En effet l'Etat à travers ses divers centres de décision, doit être d'avantage impliqué dans la définition et la mise en œuvre d'actions et de procédures de promotion et de facilitation de l'activité entrepreneuriale, notamment en matière de la dématérialisation des procédures administratives et les dispositifs de financement dédiés à l'innovation sous toutes ses formes technologique ou non technologique.

De plus, et dans l'objectif de tirer profit des expériences vécues par certains pays étrangers en matière du développement de la capacité exportatrice de leurs PME ; l'Etat, à travers diverses actions, telles que l'accompagnement des PME pour leur première phase de développement à l'export et l'encouragement de la participation des PME à des salons professionnels, doit davantage intervenir afin de pousser les investisseurs algériens vers un accès libre aux différentes opportunités offertes par l'activité d'internationalisation notamment celle de l'exportation .

Enfin, la reconfiguration de l'économie algérienne doit obligatoirement passer par une mise à niveau de l'environnement institutionnel et la promotion du savoir et du progrès technique, et ce afin de permettre aux PME d'affronter confortablement la concurrence étrangère et d'assurer leurs développement, leur pérennité ou au moins leur survie.



# ANNEXES

Le questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de recherche qui est intitulée « les avantages concurrentiels et la performance à l'export des PME algériennes » afin d'obtenir un magister en économie internationale – école doctorale économie et management- université d'Oran, nous vous prions de bien vouloir contribuer à l'enrichissement de cette étude en remplissant le questionnaire suivant qui concerne votre démarche adoptée à l'exportation :

**1. La performance à l'exportation :**

1. La mesure objective de la performance à l'export :

➤ Quelle est la part moyenne du chiffre d'affaire totale (CA) de votre entreprise réalisée sur des marchés d'exportation durant les trois (3) dernières années ?

.....

➤ Quel est le taux moyen de la croissance de (CA) à l'exportation durant les trois (3) dernières années ?

.....

➤ Quel est le nombre des pays marché d'exportation où votre entreprise exporte ses produits depuis 3 ans ?

.....

➤ Quel est le nombre **des nouveaux** pays marchés d'exportation où votre entreprise exporte ses produits depuis 3 ans ?

Est-ce qu'il est nul ?

Est-ce qu'il est positif,

Indiquez le nombre.....

Est-ce qu'il est négatif,

Indiquez le nombre.....

2. La mesure subjective de la performance à l'export :

- quelle est votre satisfaction par rapport à la croissance du chiffre d'affaire de votre entreprise (CA) à l'exportation durant les trois (3) dernières années ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- quelle est votre satisfaction en ce qui concerne l'augmentation de la rentabilité de votre entreprise durant les trois (3) dernières années ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- quelle est votre satisfaction par rapport au développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies au sein de votre entreprise dans la période des trois (3) dernières années ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- quelle est votre satisfaction en ce qui concerne la réputation et la notoriété de votre entreprise et de ses produits à l'étranger durant les trois (3) dernières années ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- comment vous voyez l'amélioration de la position compétitive de votre entreprise pendant les trois (3) dernières années ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- quelle est votre satisfaction en ce qui concerne la réduction des risques d'exploitation ?

.....

.....

.....

.....

.....

➤ qu'est-ce que vous pensez de l'organisation de votre entreprise à la production ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

➤ quelle est votre satisfaction en ce qui concerne la démarche de votre entreprise dans la conquête de nouveaux marchés ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. les indicateurs de la performance à l'exportation :**

1. l'avantage marketing à l'exportation:

➤ Quelle est votre évaluation du caractère unique du produit de votre entreprise :

- Très faible
- faible
- moyen
- fort
- très fort

➤ Que vous pensez de sa qualité :

-Très faible

- faible

- moyenne

- forte

- très forte

➤ Son rapport qualité - prix :

-Très faible

- faible

- moyen

- fort

- très fort

➤ Sa nouveauté :

-Très faible

- faible

- moyen

- fort

- très fort

➤ Que vous pensez de la compétitivité du prix de produit de votre entreprise :

-pas de compétitivité

- faible compétitivité

- moyen compétitivité

- forte compétitivité

- très forte compétitivité

➤ Que vous pensez de la politique de promotion et le réseau de distribution de votre entreprise :

- Très faible
- faible
- moyenne
- forte
- très forte

➤ Que vous pensez des différents services associés au produit de votre entreprise :

- Très insuffisants
- insuffisants
- acceptables
- satisfaisant
- très satisfaisant

➤ Comment évaluez-vous la démarche de votre entreprise en ce qui concerne la vente à crédit, est ce qu'elle existe ? Oui  Non

Si elle existe comment l'évaluez-vous ?

- Très insuffisantes
- insuffisantes
- acceptables
- satisfaisantes
- très satisfaisantes

➤ Que vous pensez de la publicité de votre entreprise ?

- Très faible
- faible
- moyenne
- forte
- très forte

➤ Que vous pensez du délai de distribution ?

- Très long
- long
- moyen
- court
- très court

➤ Que vous pensez de votre réseau de partenaires et de distributeurs à l'extérieure ?

- Inexistant
- Très insuffisant
- Insuffisant
- Satisfaisant
- Très Satisfaisant

2. Innovation et savoir-faire à l'exportation :

➤ A quel point vous situez votre entreprise dans les activités de recherche et développement (R&D) et l'efficacité des résultats enregistrés dans ce domaine?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

➤ Quelle est la part en pourcentage des produits nouveaux de votre entreprise dans :

- le chiffre d'affaire (CA) à l'export: %
- le chiffre d'affaire (CA):  %



➤ Comment évaluez-vous l'intensité des changements opérés dans la fabrication des produits de votre entreprise (innovation du processus productif) ?

- Inexistante
- Très Insuffisante
- Insuffisante
- en développement
- Très développées

➤ Est-ce que vous avez un accès aux informations concernant la situation globale économique-politique des pays marchés ou ciblés ?

- pas du tout
- Très Insuffisant
- Insuffisant
- satisfaisant
- Très Satisfaisant

➤ Est-ce que vous avez un accès aux informations concernant les règles et les coutumes d'affaires dans ces pays ?

- pas du tout
- Très Insuffisant
- Insuffisant
- satisfaisant
- Très Satisfaisant

➤ Est-ce que vous avez un accès aux informations concernant l'intensité de la concurrence sur ces marchés ?

- pas du tout
- Très Insuffisant
- Insuffisant
- satisfaisant
- Très Satisfaisant

➤ Est-ce que vous avez un accès aux informations concernant les droits, les réglementations et les normes en vigueur dans ces marchés ?

- pas du tout
- Très Insuffisant
- Insuffisant
- satisfaisant
- Très Satisfaisant

➤ Est-ce que vous avez un accès aux informations concernant les réseaux de distribution dans ces marchés ?

- pas du tout
- Très Insuffisant
- Insuffisant
- satisfaisant
- Très Satisfaisant

### 3. L'influence de l'environnement

➤ Que pensez-vous de l'influence de l'environnement institutionnel dans sa dimension réglementaire (les lois, le règlement, la politique gouvernementale) sur les efforts d'acquisition des ressources nécessaires pour le développement d'une activité export au sein de votre entreprise ?

- très contraignante
- contraignante
- sans influence
- encourageante
- très encourageante

➤ Qu'est-ce que pensez-vous de l'effet de l'instabilité institutionnelle toujours dans sa dimension réglementaire sur la performance de la démarche export de votre entreprise ?

- sans influence
- influent
- très Influent

➤ Comment évaluez-vous les politiques d'aides lancées par le gouvernement en faveur des PME notamment celles de la mise à niveau des entreprises ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

➤ Est-ce que vous pensez que ces programmes peuvent être entravés éventuellement par certaines lourdeurs administratives ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

➤ Comment estimez-vous les dispositifs de financement mis par le gouvernement afin de permettre aux PME de développer leurs capacités exportatrices ?

- très contraignante
- contraignante
- sans influence
- encourageante
- très encourageante

➤ Quelle est votre satisfaction en ce qui concerne la réglementation du secteur financier (banques, compagnies d'assurance et de réassurance) dans sa démarche de remettre en garantie tous les éléments qui composent le plus souvent l'actif de votre entreprises.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

➤ Quelle évaluation faite vous en ce qui concerne les capacités organisationnelles permettant l'accès au financement, notamment les marchés de services aux entreprises dans les domaines de la comptabilité, de la révision des comptes, de la gestion financière et du conseil juridique ?

- Très insuffisantes
- insuffisantes
- acceptables
- satisfaisantes
- très satisfaisantes

➤ Qu'est-ce qu'il y a de fondamentalement différent entre le fait d'être une PME exportatrice en Algérie et dans les autres pays ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

➤ Plus précisément en quoi l'environnement algérien (institutionnel /social/culturel) diffère entre l'Algérie et les pays étrangers ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. L'influence du profil entrepreneurial du dirigeant :

➤ Est-ce que vous pensez que votre statut de chef d'entreprise a un impact sur la performance à l'export de votre entité ?

- pas du tout
- influence relative
- influent
- très influent

➤ est-ce que vous pensez en tant que dirigeant que votre aversion au risque à un impact sur la performance de la démarche export de votre entreprise ?

- pas d'influence
- influence relative
- influent
- très influent

➤ Qu'est-ce que pensez de l'impact du caractère opportuniste de dirigeant sur la performance à l'export de l'entreprise

- pas d'influence
- influence relative
- influent
- très influent



# **BIBLIOGRAPHIE**

**I. OUVRAGES :**

- Bernard Guilhon « Économie de la connaissance et organisations: entreprises, territoires, réseaux » – l'harmattan – France – 1997.
- Maurice Baslé, Robert Delorme, Jean Louis Lemoigne, Bernard Paulré « Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie: théories et analyses empiriques » l'harmattan – France – 1999.
- Michael Monereau « management des organisations touristiques » deuxième édition – Bréal – 2008.
- Michael Porter « l'avantage concurrentiel » DUNOD – paris – 2003.
- Willyelm Pfahler et harald Wiese « les stratégies des entreprises, une analyse par la théorie des jeux » traduit de l'allemand par laurent dubin , Université de Leipzig.

**II. REVUES, ARTICLES et COMMUNICATION :**

- Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHI, «L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », participation au colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11 e journées scientifique du réseau entrepreneuriat INRPME – AUF – AIREPME, du 27 au 29 mai 2009 .
- Abderrahmane MEBTOUL, « L'Algérie sortira-t-elle en 2012 de l'économie rentière? », le matin, journal quotidien algérien, article publié le 27/12/2012.
- ALAN GELB, « Diversification de l'économie des pays riches en ressources naturelles », Center for Global Development - Contribution préparée pour le séminaire de haut niveau du FMI Ressources naturelles, finance et développement, Alger, 4-5 novembre 2010.
- Albert Tcheta-Bampa, « Irréversibilité du développement et Quasi-réversibilité du sous-développement », Séminaire Economie Publique, Organisations & Institutions (*SEPIO*), université de paris1, mars 2010.
- BANQUE DE FRANCE - Rapport Zone franc- 2007.
- Bassem LABIDI, «Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes,Communication présentée au colloque « Organisation et Systèmes d'information » 22 & 23 février 2007, Université de Tunis.

- Christopher Lantenois, « Discussion sur les déterminants des performances allemandes à l'export : La R&D et la brevetabilité comme vecteurs de la compétitivité hors-prix, document de travail du CEPN (Centre D'économie De L'université De Paris Nord) N° 2009-15.
- CNES- « pour une politique de développement de la PME en Algérie » – rapport présenter lors des journées "Rencontres-débats" organisées par la Commission PDES les 16, 17, et 18 février 2002.
- Cohendet P., Gaffard J-L. « Innovation et entreprises », Encyclopédie Economique, Economica, 1990.
- Collis, D.J.; Montgomery, C.A.. « Competing on resources: strategy in the 1990 », Harvard Business Review, 1995 Vol. 73.
- Elisabeth HERVIER, « favoriser le développement international des PME : pour une nouvelle approche adaptée aux différents profils des PME », rapport au nom de la Commission économique, financière et fiscale adopté en Assemblée générale française, le 4 décembre 2008.
- Erling LARSEN, «Échapper la malédiction des ressources et de la maladie hollandaise? Quand et pourquoi la Norvège a rattrapé et devancé de ses voisins », Discussion Papers No. 377, May 2004 Statistics Norway, Research Department.
- Fatiha Fort, Jean-Pierre Couderc, « Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon » , la revue économie rurale N°264-265, 2001.
- Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- « Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences » - Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006.
- Isabelle Bourgeois et René Lasserre, « les PME allemandes, une compétitivité d'une dimension sociale et humaine », rapport d'évaluation des PME 2010, OCEO, France.
- J.Grisé, J.Y.Asselin, F.Boulianne, Alain Levesque, « les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Document de travail – direction de la recherche, Université aval, Québec, canada, 1997.

- JEAN-CLAUDE BERTHELEMY – « commerce international et diversification économique » - Revue d'économie politique - 2005/5 - Vol. 115.
- Khalil ASSALA – « PME en Algérie : de la création à la mondialisation – une contribution au 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME » - L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse .
- L'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT), « Plan d'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen - Phase 1- Evaluation Territoriale », Décembre 2009.
- La Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique – Bureau sous Régional pour l'Afrique centrale – « les économies de l'Afrique centrale 2010 ; mobilisation des ressources internes et diversification des économies en Afrique centrale » – JE PUBLIE – 2010.
- Lado A.A., Boyd N.G. et Wright P., , « A Competency-Based Model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration », Journal of Management, vol. 18, n° 1, 1992.
- Marc Ingham – « management stratégique et compétitivité » – De Boeck université – 1995.
- Michael claessens – « stratégie, avantage concurrentiel et compétences » – la revue REFERENCE, Numéro 22 MAI 2000.
- Minh Huan LUONG, Pierre-Yves LEO et Jean PHILIPPE – « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME :un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam » - Communication présentée au Xième congrès CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux , 2010.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.. « *The Knowledge-creating Company*», Oxford University Press, Oxford,(1995).
- OCDE – « La Chine dans l'économie mondiale : Les enjeux de politique intérieur » – 2002.
- OCDE , « Promouvoir les PME pour œuvrer au développement », *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n : 5) .
- Paul Collier, « Développement: la malédiction pétrolière », Sociétal N° 42 ,4e trimestre 2003.

- RICHARD R. NELSON - « How do firms differ, and how does it matter? », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, p. 61-74.
- Stephane A. Tywoniak - « le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » – Working Page - Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC, France.
- WRIGHT, P.M., G.C. McMAHAN et A. McWILLIAMS, « Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-based Perspective», dans *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, no. 2 (1994).
- Youcef BENABDALLAH « L'économie algérienne entre réforme et ouverture : quelle priorité ? », communication au colloque international « Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient » 12-13 ou 19-20 octobre 2007 Rabat – Maroc

### **III. THESES :**

- Aldjia BOUKROU – « essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME ; cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou » – mémoire de magister, option : management des entreprises – université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou – Mai 2011.
- Lilia RAJEB – « simulation multi agent de modèles économiques vers des systèmes multi agents adaptifs » – THESE de Doctorat - l'Université de Reims, France, 2005.
- Marie-Claire AOUN, « la rente pétrolière et le développement économique des pays exportateurs », Thèse pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES (Arrêté du 7 Août 2006), UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, France.
- Salim BENOTMANE - diagnostic global d'une PME algérienne – mémoire de fin d'études – université d'Annaba, 2009.

### **IV. Sites d'internet :**

- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- [www.consulatalgerie-lyon.org](http://www.consulatalgerie-lyon.org)
- [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)
- [www.andi.dz](http://www.andi.dz)
- [www.ccimezghena.caci.dz](http://www.ccimezghena.caci.dz)
- [www.optimexport-dz.org](http://www.optimexport-dz.org)
- [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
- [www.books.google.dz](http://www.books.google.dz)
- [www.bibliotheque-numerique-algerie.blogspot.com](http://www.bibliotheque-numerique-algerie.blogspot.com)

# Table des matières

Introduction générale.....	06
----------------------------	----

## PREMIER CHAPITRE

### Etat d'avancement théorique du concept « avantage concurrentiel »

<b>Section 1 : le modèle des cinq forces de PORTER .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1: les grandes stratégies de base et l'acquisition d'un avantage concurrentiel.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1 - La domination par les coûts.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 - La différenciation .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.3 - La concentration .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2: la chaîne de valeur – l'instrument d'analyse fondamental de l'avantage concurrentiel .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1 : Les activités principales.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 : Les activités de soutien .....</b>	<b>23</b>
<b>Section 2: les critiques du modèle de porter - l'émergence du modèle des ressources et compétences .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 : Les fondements de l'approche des ressources et compétences .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 : Les contributions récentes.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 : L'approche basée sur les compétences fondamentales.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 : L'approche basée sur les compétences managériales .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 : L'approche basée sur les ressources humaines .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 : Les limites de la théorie des ressources et des compétences .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 3 : Vers une articulation de l'analyse externe (l'approche du porter) et l'analyse interne (l'approche fondée sur les ressources et les compétences) .</b>	<b>39</b>
<b>3.1 : La théorie de L'entreprise « processeur d'information » .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 : La théorie de L'entreprise « processeur de connaissances ».....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 : L'approche fondée sur les compétences et son lien avec l'industrie (la Co-construction des compétences et le positionnement de l'entreprise .....</b>	<b>43</b>

<p><b>DEUXIEME CHAPITRE</b></p> <p><b>La problématique du développement des PME</b></p>
---

<b>Section1</b> : La problématique de la croissance des économies rentières .....	48
<b>1.1</b> : Le syndrome hollandais (un canal de transmission économique de la malédiction des ressources naturelles) .....	49
<b>1.1.1</b> :La revue de la littérature .....	50
<b>1.1.2</b> :L'effet néfaste du syndrome hollandais (la perte du savoir-faire: learning by doing) .....	51
<b>1.1.3</b> :L'impact du syndrome hollandais sur les principaux paramètres de la croissance .....	51
<b>1.1.4</b> : Les limites des modèles du syndrome hollandais .....	56
<b>1.2</b> : La détérioration de la gouvernance et la malédiction des ressources naturelles.....	58
<b>1.2.1</b> : Les ressources naturelles et la qualité institutionnelle : quelle relation? .....	58
<b>1.2.2</b> : L'impact de la défaillance institutionnelle sur le développement économique.....	60
<b>Section 2</b> : La diversification économique ; une importance pour échapper à la malédiction des ressources naturelles .....	61
<b>2.1</b> : La nécessité de la diversification des exportations.....	62
<b>2.2</b> : Les stratégies de la diversification.....	64
<b>2.2.1</b> : La stratégie verticale de la diversification .....	64
<b>2.2.2</b> : La stratégie horizontale de la diversification .....	65
<b>2.3</b> : Quelques exemples des stratégies de diversification réussies .....	66
<b>2.3.1</b> : La chine.....	66
<b>2.3.2</b> : la Malaisie.....	67
<b>2.3.3</b> : L'Indonésie .....	68
<b>2.3.4</b> : Les Emirats Arabes Unis .....	69
<b>2.3.5</b> : Les leçons communes de ces expériences .....	73
<b>2.4</b> : la problématique de la diversification des exportations algériennes ..	73
<b>2.4.1</b> : La structure du PIB algérien .....	74
<b>2.4.2</b> : Quelques explications .....	78
<b>Section3</b> : Soutenir les PME pour œuvrer au développement.....	81
<b>3.1</b> : Les caractéristiques des PME .....	82
<b>3.1.1</b> : La définition des PME.....	83

<b>3.1.2</b> : La participation des PME au développement .....	83
<b>3.2</b> : Les pratiques recommandées pour renforcer la compétitivité des PME	86
<b>3.2.1</b> : Créer un environnement propice au développement des PME .	86
<b>3.2.2</b> : Améliorer et stabiliser l'environnement juridique, réglementaire et administratif.....	89
<b>3.2.3</b> : Favoriser l'accès au financement.....	93
<b>3.3</b> : Renforcer la capacité des PME à l'investissement et à l'exportation....	95
<b>3.3.1</b> : Aider au développement des exportations des PME .....	96
<b>3.3.2</b> : Développer des interactions entre les PME et les IDE .....	98

<p><b>TROISIEME CHAPITRE</b></p> <p><b>La performance à l'export des PME algériennes</b></p>
--

<b>Section 1</b> : La PME Algérienne, état de la situation .....	104
<b>1.1</b> : Un aperçu général sur la PME algérienne .....	105
<b>1.2</b> : Le caractère familial de la PME algérienne.....	110
<b>1.3</b> : La conscience des pouvoirs publics en ce qui concerne l'aide à la création et au développement des PME .....	113
1.3.1 : Les objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME	113
1.3.2 : Les dispositifs d'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME algériennes.....	114
1.3.2.1 : Les dispositifs d'aide de type financier .....	114
1.3.2.2 : Les dispositifs d'aide de type fiscale .....	121
1.3.2.3 : Les dispositifs d'aide de type technico-informationnel.....	123
<b>Section 2</b> : les antécédents de la performance à l'exportation des PME algériennes : le cas de PME de la Wilaya de Tlemcen .....	128
<b>2.1</b> : Le cadre de réflexion .....	129
<b>2.1.1</b> : La mesure de la performance à l'exportation (variable endogène)	129
<b>2.1.2</b> : Les déterminants de la performance à l'exportation (les variables exogènes).....	131
<b>2.1.3</b> : La conception du modèle .....	132
<b>2.2</b> : L'enquête : objectif et méthodologie .....	133
<b>2.2.1</b> : L'objectif de l'enquête.....	133
<b>2.2.2</b> : La méthodologie suivie.....	133
<b>2.2.3</b> : Le choix de l'échantillon .....	134
<b>2.3</b> : Les PME et l'activité économique de la wilaya de Tlemcen .....	134
<b>2.3.1</b> : L'activité économique dans la wilaya : son poids régional.....	134



2.3.2 : La PME dans la wilaya de Tlemcen : Quel poids régional ?...	137
2.3.3 : L'activité économique de la wilaya par commune et par secteur d'activité économique .....	140
2.3.3.1: L'analyse du tissu économique par commune et par secteurs d'activité.....	140
2.3.3.2 : Le secteur d'industrie de la wilaya de Tlemcen: activité et potentiel .....	143
2.3.3.2.1 : Le tissu industriel de la wilaya en termes d'entreprises et d'emploi.....	144
2.3.3.2.2 : Le potentiel du foncier industriel de la wilaya de Tlemcen	145
2.3 : Facteurs de la performance à l'export des PME dans la wilaya de Tlemcen : dépouillement et analyse des résultats de l'enquête .....	146
2.3.1 : L'analyse des variables explicatives internes .....	147
2.3.1.1 : L'avantage marketing .....	147
2.3.1.2 : L'innovation et le savoir-faire à l'exportation.....	150
2.3.2 : L'analyse des variables explicatives externes .....	153
<b>Section 3: La comparaison d'expériences internationales et les enseignements à tirer.....</b>	<b>156</b>
<b>3.1 : La stratégie de différenciation par le terroir, une source d'avantage concurrentiel à l'export de certains PME agroalimentaires françaises.....</b>	<b>157</b>
<b>3.1.1 : La stratégie de différenciation et l'ancrage territorial des PME du Languedoc-Roussillon.....</b>	<b>158</b>
<b>3.2 : La performance à l'export des PME allemandes : le R&amp;D et l'innovation comme un vecteur de compétitivité .....</b>	<b>164</b>
<b>3.2.1 : Quelques caractéristiques relatives aux PME allemandes.....</b>	<b>165</b>
<b>3.2.2 : L'analyse des déterminants de la performance à l'export des PME allemandes .....</b>	<b>170</b>
<b>3.3 : Les enseignements à tirer et les recommandations proposées afin de favoriser la performance à l'export des PME Algérienne.....</b>	<b>177</b>
Conclusion générale .....	181
Annexes .....	185
Bibliographie .....	201
Tables des matières .....	206

## Résumé

La reconstruction de l'économie algérienne doit s'opérer dans un cadre de mise en place des mesures de développement en faveur des PME, ces dernières sont menacées par l'accélération des échanges internationaux et la libération du commerce extérieur (la rentrée en vigueur des accords de libre-échange et des négociations multilatérales de l'Organisation Mondiale du Commerce) .Ce processus de mondialisation peut constituer en effet une précarité pour les PME évoluant jusqu'alors dans des marchés protégés et font que leur survie, leur développement et leur pérennité, sans parler de leur performance, deviennent des processus non aisés . Pour cela, et afin d'assurer sa compétitivité et sa performance à l'export ou au moins sa survie, toute PME est appelée à être performante et tirer profit des avantages concurrentiels qui peuvent lui être offerts tant au niveau de l'environnement dans lequel elle évolue ou au niveau de ses ressources et de ses compétences, cet avantage concurrentiel ne peut être concrétiser sans une mise à niveau de l'environnement institutionnel du pays et une promotion du savoir et du progrès technique au sein de ses entreprises. Ces dernières évoluant dans un contexte d'économie rentière, doivent faire face à une situation contre intuitive où les ressources naturelles n'aient pas constitué un avantage de prospérité et de développement pour la plupart des économies rentières. Au contraire, elles ont entraîné des déformations structurelles dont les effets pervers continuent jusqu'à présent à accroître et alimente la mauvaise gouvernance dans ces pays. C'est dans cette réflexion que l'appréciation du choix de la diversification des exportations et de tissu économique est apparue importante afin de permettre, à ces économies rentières, d'échapper à la malédiction des ressources naturelles. Quelques exemples de stratégies suivies par certains PME étrangères et qui ont aboutie à une acquisition et une préservation d'un avantage concurrentiel à l'export, peuvent s'avérer utile pour les PME algériennes, surtout celles; les stratégies, de différenciation enclenchées par certaines PME basées sur le terroir, ou encore des autres qui renforce leur orientation internationale grâce à des innovations et à des technologies déterminantes.

## Mots clés :

Avantage Concurrentiel; Economie Rentière; Malédiction Des Ressources Naturelles; Syndrome Hollandais; Savoir-faire; Institutions Endogènes; Stratégies De Diversification; Performance A L'export; Produit Du Terroir; Innovation Technologique Et Progrès Technique.