

LA STRATEGIE RESEAU ET LA PME ALGERIENNE

Dr.AIT-ZIANE Houria & Dr. AIT-ZIANE Kamel
 Centre Universitaire de Khémis-Milliana
 Mail : haitziane@yahoo.fr, et kaitziane@yahoo.fr
 Tel/Fax : 027662816 & 027664863

Résumé :

Les PME et notamment les plus innovantes sont un vecteur important de croissance de l'économie nationale et régionale. Elles contribuent à l'amélioration de performances économiques, notamment sur le plan de l'emploi et de la productivité. Toutefois, le manque de ressources financières nécessaires et l'absence de capacités techniques et managériales suffisantes empêchent la PME algérienne de s'adapter aux nouvelles dynamiques de marché qui ne cessent de se transformer. Ainsi, et pour devenir compétitive, cette dernière doit revoir ses méthodes et ses procédés d'exploitation et adopter de nouvelles stratégies faisant appel aux meilleures pratiques internationales.

Dans ce contexte, nous pensons qu'une approche en termes de réseaux pourrait être utile au renforcement de la compétitivité des PME dans les pays en développement en général et dans notre pays en particulier. La participation des entreprises à un réseau est devenu une condition fondamentale de développement dans la nouvelle économie du savoir.

Mots clés : PME/PMI-stratégie réseau, organisation, compétitivité.

Introduction :

Aujourd'hui, les PME jouent un rôle important dans la structure socio-économique d'un pays. Leur importance en tant que facteur de stabilité économique et de cohésion sociale est de plus en plus reconnue. Avec leur contribution à l'emploi, à l'innovation et au dynamisme économique, les PME renforcent l'économie et apportent plus de souplesse. Dans chaque pays, on remarque qu'il existe un lien solide et indéniable entre l'emploi et la PME.

En Algérie, après l'adoption du plan d'ajustement structurel imposé par le FMI et par la Banque Mondiale, il faut noter le rôle décroissant du secteur public dans la distribution des emplois et des revenus et la réduction des interventions gouvernementales dans l'économie. Dans ce contexte on considère la création de nouvelles PME et le développement des PME en activité comme un enjeu clé de la politique industrielle.

Cependant, avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises de petite taille n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. En plus de leur taille qui peut limiter leur accès à certains marchés, la PME algérienne doit faire face couramment à des problèmes liés au manque de financement, limitation des capacités de gestion, difficultés d'exploitation des technologies, faible productivité et fardeau de la réglementation.

De ce fait, nous pensons qu'une approche en termes de réseaux pourrait être utile au renforcement de la compétitivité des PME dans les pays en voie de développement en général et dans notre pays en particulier. Pour que les PME puissent compenser les effets de taille et réagir vite et bien pour fournir les meilleurs produits ou services, elles sont obligées aujourd'hui de travailler en réseau. Les partenariats commerciaux et en matière d'investissement peuvent favoriser l'entrée des PME sur les marchés mondiaux.

Ainsi notre contribution se veut comme objectif, l'analyse de l'importance de ce mode d'organisation pour la PME algérienne et quelles sont les conditions et les limites à l'adoption de ce dernier.

Pour cela, notre analyse est divisée en quatre parties :

- La première partie est consacrée à l'analyse de l'importance d'organisation en réseau et l'impact de cette organisation sur la compétitivité de l'entreprise.
- La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la notion et des caractéristiques du réseau.
- La troisième partie est consacrée à l'importance de la stratégie réseau pour la PME algérienne.
- La quatrième partie est consacrée à l'analyse des avantages que peut tirer la PME algérienne en optant pour le mode d'organisation en réseau.

I- Stratégie réseau : une nécessité pour la nouvelle compétitivité des entreprises

Le processus de mondialisation a des conséquences importantes dans la mise en place des politiques économiques, industrielles et de R&D. L'échec, de la mise en œuvre de politiques cohérentes peut conduire un pays à s'enfoncer dans une faible croissance du fait de son incapacité à faire face efficacement à la concurrence dans une économie mondialisée et de plus en plus intégrée.

Depuis le début des années 80, une attention particulière est portée aux PME. Ce regain d'intérêt repose principalement sur 3 facteurs : les performances économiques en matière d'exportation, d'emploi, de flexibilité et d'innovation ; leur rôle stimulant dans le développement régional endogène et leur capacité à maintenir des taux de salaire élevés et des conditions de travail favorables malgré une concurrence internationale accrue. Le principal avantage de ces entreprises est leur flexibilité, leur capacité d'adaptation à des conditions environnementales changeantes.

Néanmoins, les principales caractéristiques attachées à ce type d'entreprise touchent la structure organisationnelle de type simple, le rôle central du ou des dirigeants, le marché plutôt local, la stratégie implicite et le système de planification et de contrôle peu développé- un mode de fonctionnement managérial caractérisé par une bureaucratisation de la structure, une complication du système de planification et de contrôle. Dans un ouvrage qui s'intitule « **PME : Bilans et Perspectives** », **P.A.Julien (1994)** propose les caractéristiques suivantes pour mieux cerner le concept de PME :

- bien évidemment, la petite taille ;
- une personnalisation sinon une forte centralisation de la gestion ;
- une faible spécialisation du travail ;
- un système d'information interne peu complexe ou peu organisé ;
- un système d'information externe simple du à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement.

Compte tenu de ses faiblesses, les entreprises se rendent compte de plus en plus qu'elles ne peuvent affronter seules les évolutions tendanciennes rapides de l'économie mondiale. Le facteur principal qui empêche bon nombre d'entreprises d'atteindre leurs objectifs et d'être productives est le manque de ressources. Même les plus grandes sociétés ne peuvent plus maintenir leur rôle de leader dans certains secteurs du marché qu'elles avaient traditionnellement dominé en raison de l'absence de capacités techniques suffisantes pour s'adapter aux dynamiques de marché qui s'accroissent.

La transformation et la diversification des formes de concurrence a conduit à ce que la compétition devienne multicritère : il faut innover, être plus réactif, travailler sur la qualité, réduire les coûts,... Parce qu'il faut être partout présent : les PME savent qu'elles ne peuvent survivre seules. De ce fait, les tendances à une plus grande compétitivité grâce à la croissance de la productivité et à l'expansion des marchés, exigent paradoxalement des entreprises la multiplication d'alliances stratégiques en vue d'une meilleure compétitivité par le biais de la coopération.

Aujourd'hui, les entreprises de toutes tailles devront adopter des pratiques 'Souples' en matière de fabrication . En d'autres termes elles devront être plus en phase avec les besoins changeants et divers de leurs clients ; être en mesure de réorganiser rapidement leurs systèmes de fournisseurs, distributeurs, travailleurs et gestionnaires, et se servir des réseaux de télécommunications et de transport à grande vitesse pour collecter et diffuser des informations et pour obtenir des facteurs de production et distribuer des produits. Les techniques traditionnelles de fabrication en séries conviennent de moins en moins pour la personnalisation des produits.

L'économie mondiale a besoin d'entreprises désireuses d'entrer dans la compétition internationale pour acquérir une plus grande flexibilité dans leurs opérations, utiliser la haute technologie pour produire des articles de bonne qualité à des prix raisonnables, diversifier leurs sites et adopter la production et la livraison juste à temps. Des entreprises mondialement compétitives devront non seulement gérer efficacement leurs propres opérations internes mais aussi coordonner la totalité de la chaîne de valeur formée par les fournisseurs et les distributeurs dont elle sont tributaires.

En conséquence, il y a eu ces dernières années un accroissement sans précédent de la coopération et dans la constitution de réseaux interentreprises. Les entreprises se sont rendues compte que les alliances stratégiques peuvent faciliter une coordination complexe au delà de ce que peut faire le marché lui-même, tout en évitant les caractéristiques dysfonctionnelles souvent associées à la hiérarchie. Les réseaux sont généralement centrés sur la combinaison de la réduction des coûts et l'orientation vers le service de la clientèle, qui est un préalable important à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Enfin, le réseau est, de l'avis de nombreux auteurs, un aspect qui peut jouer un rôle important dans le cadre de la mondialisation. Ainsi **Joffre (1986)**, dans son article « de la vente internationale au partenariat mondial », considère que l'entreprise réseau traduit une voie prépondérante de l'évolution de l'économie mondiale. Vu leurs faibles ressources et face à la mondialisation, il est important que les stratégies des petites entreprises soient des stratégies d'alliances et plus particulièrement d'insertion en réseau.

II- Définitions et caractéristiques du réseau :

Avant de créer, de dynamiser ou plus simplement de rejoindre un réseau, il est nécessaire de bien comprendre ce que recouvre la notion de réseau. On peut définir le réseau comme suit :

« un ensemble de moyens et de principes permettant aux acteurs /.../ d'établir entre eux des relations génératrices de valeur », **(A. Bressant, C. Distler et K. Nicolaidis, 1989)**.

« Un mode d'organisation par lequel les firmes qui le composent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible d'engendrer des externalités positives, de valoriser des opportunités internes et externes », **(Guilhon et Gianfaldoni, 1990)**.

« Un réseau est constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte de sous marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents. ». **(H.Thorelli. 1986)**.

Le réseau implique donc un regroupement d'entreprises indépendantes, qui ont consenti à mettre en commun des ressources, dans le cadre d'une coopération et en acceptant de partager le pouvoir de décision. De même que l'intensité de leurs échanges doit être suffisante pour créer ce que **Dumoulin et Ghaka (1997)** qualifient de sous- marché contractuel dans le marché global.

Ainsi donc, le réseau conçu comme un processus d'organisation va permettre d'organiser la diversité dans le cadre d'un projet partenarial commun, d'un espace convergent d'autonomie qui sollicite les individus sans les forcer ou les obliger préservant ainsi le désir d'indépendance des membres (**Coudert, Leyronas, 1995**). De ce fait, on remarque que l'interdépendance est l'une des caractéristiques qui définit le mieux le réseau (**Hakansson et Johanson, 1988**). Elle permet au niveau de l'organisation en réseau l'émergence de ce que Powell appelle 'un pôle de coordination et d'initiative' (**Powell, 1990**). La nécessité d'une coordination liée entre les acteurs peut être donc introduite dans le cadre de 'partenariat relationnel'. De ce fait, l'objet de la coordination n'est plus l'échange mais l'établissement d'un lien multidimensionnel. (**Aoki, 1986 ; Favereau, 1986**). La coordination des activités exige l'établissement de relations de nature contractuelle.

Le bon fonctionnement du réseau repose sur la mise en place d'une convention entre les participants qui assure la cohérence de l'ensemble. Cette convention est élaborée en commun. Elle tend également à s'imposer aux différents membres. Dans ce cas les entrepreneurs perdent une partie de leur pouvoir de décision au profit de l'ensemble.

Au cours de ces dernières années, on a vu se multiplier de nombreuses formes de coopération entre les entreprises. Suivant le type de relations de partenariat, les réseaux peuvent être caractérisés non seulement par la collaboration et la coopération mais également par la hiérarchie de direction. En général, la diversité des relations de coopération est liée au type d'entreprise, concurrentes ou non, et à ce qui motive la relation. De ce fait, on peut dégager 3 grands types de partenariat entre les entreprises non concurrentes : la joint-venture, le partenariat vertical, les accords intersectoriels et 3 types d'alliances entre les entreprises concurrentes : les alliances de co-intégration, les alliances de pseudo-concentration et les alliances complémentaires. Les relations stratégiques qui s'établissent entre les entreprises non concurrentes ont pour objectif de développer de nouvelles activités et à intégrer de nouveaux marchés, par contre les alliances entre les firmes concurrentes se mettent en place afin de se doter d'infrastructures collectives pour accroître les économies d'échelle et aussi des compétences ou des ressources complémentaires différentes.

En plus de ces caractéristiques, on remarque aussi que :

- les réseaux ne sont pas limités au territoire local; ils peuvent s'établir entre entreprises d'une ville, d'une région, d'une nation, de plusieurs nations et même du monde. Ainsi, les entreprises d'un réseau ne sont pas nécessairement agglomérées : elles peuvent être réparties sur des territoires étendus et n'avoir aucun noyau territorial ;
- les réseaux peuvent naître spontanément ou être planifiés et lancés par une grande entreprise, une association industrielle, une collectivité locale, un fonds de développement...
- ils peuvent être durables, de durées limitées ou même sporadiques.

III- L'importance de la stratégie réseau pour la PME algérienne

1- Importance et Caractéristiques de la PME Algérienne :

En Algérie, les prémices d'une option favorable au développement des PME privées remonte à la fin des années 80, avec la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales, mais l'essor de ces PME est relativement récent. La majorité des entreprises ont été créées au cours de la période 1995-2000. Durant cette période le nombre d'entreprises a pu s'accroître de 22% et il a atteint à la fin de 2005

Le nombre de 342788 dont 245842 relevant du secteur privé et 96072 artisans, soit une évolution de 9,5% par rapport à l'année 2004, et ce, selon les statistiques données par Monsieur le Ministre Mustapha Benbada lors de la dernière rencontre du « Club Excellence Management » organisé par MDI-Business School et en collaboration avec le forum des chefs d'entreprises. A propos des effectifs employés en Algérie, on remarque que l'ensemble des PME emploie 832504 en 2004 :592758 par le secteur privé et 173920 par les artisans.

Le regain d'intérêt des pouvoirs publics algériens pour les PME est apparue comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base attesté par l'effondrement du secteur économique public ; et comme un instrument efficace pour créer des emplois, lutter contre la pauvreté et aider certains segments de la population à se prendre en charge.

En effet, malgré sa baisse (passant de 28% en 1996 à 23,70% en 2003 et à 15,3% en 2005), le taux de chômage reste toutefois la principale cause de précarité. Il avoisinait le quart de la population active. Cette situation dramatique touche aussi bien une population jeune qui arrive sur le marché de l'emploi et qui ne trouve pas de travail après l'obtention des diplômes (100000 diplômés en 2000 se sont retrouvés au chômage), des demandeurs d'emplois sans qualification, des cadres mis au chômage (compression du personnel) ou à la retraite anticipée. Selon les données fournies par

le CNES, 70% des chômeurs sont âgés de moins de 30 ans. Ces entreprises occupent aujourd'hui, une place de plus en plus importante dans l'appareil productif national. Le tableau suivant montre la participation du secteur privé, constitué pour l'essentiel de petites entreprises et d'un nombre très limité des entreprises moyennes et le secteur public(hors hydrocarbures) dans la création de la valeur ajoutée.

Tableau n°1 : Evolution de la structure (en %) de la valeur ajoutée par secteur juridique dans le système productif hors hydrocarbures.

	1985	1989	1992	1995	1997	2000
Entreprises publiques	52,5	39,4	37,0	31,9	27,0	22,0
Entreprises privées de 10 salariés et plus	3,3	3,0	2,0	2,2	2,0	2,7
Entreprises privées de moins de 10 salariés	44,0	57,6	61,0	65,9	71,0	75,0
Total national	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0

Source : O.N.S.

Pour ce qui est de l'emploi, les TPE emploient 340646 salariés, elles représentent 46% de l'emploi global du secteur. Les petites entreprises emploient 179585 salariés soit 24,56% des emplois du secteur et les moyennes entreprises emploient 210851 salariés soit 28,8% de l'emploi global du secteur.

En matière d'exportation hors hydrocarbures, le nombre d'entreprises algérienne exportatrices est estimé à 302, dont 215 de statut privé. La part des exportations réalisées durant la période de 1999 à 2002 restent faibles et oscillent autour de 4% du volume global des exportations.

De ces données, il ressort que malgré que les petites entreprises privées se sont multipliées et ont ainsi pris une importance déterminante dans divers secteurs, l'économie algérienne demeure marquée par un poids relativement faible des PME de taille moyenne. Malgré le constat que les PME aujourd'hui constituent, par leur inventivité et leur réactivité, un des viviers les plus efficaces pour le développement de l'activité économique et de l'emploi, leur nombre reste modeste en Algérie. Depuis l'instauration de l'économie de marché l'existence de la PME n'est plus mise en cause ni idéologiquement, ni économiquement mais le poids de la culture, le rôle de l'Etat et les traditions du secteur bancaire font que leur développement soit limité.

En plus de ces problèmes liés à l'inadaptation de l'environnement aux besoins de l'entreprise, la PME algérienne se caractérise aussi par certaines faiblesses structurelles et managériales. Ces dernières peuvent être résumées dans les points suivants :

- la PME algérienne est de faible taille. Les entreprises algérienne relèvent dans leur immense majorité de la micro-entreprise : de 289035 entreprises enregistrées en 2000, 257850 sont des entreprises privées de moins de 10 salariés ; - elle souffre d'un retard technologique. Pour diminuer les coûts d'investissements, diverses PME optent pour du matériel et donc des technologies anciennes, ce qui les conduit à des conditions de production peu performantes et à des délais de réparation très élevés faute de pièce détachées ;
- elle rencontre des difficultés commerciales. La plupart des PME ont des difficultés pour écouler régulièrement leur production en particulier à l'exportation. La connaissance des circuits et des contraintes propres aux marchés extérieurs (régularité de livraison, respect des spécifications de qualité, organisation des acheminements), est insuffisante ; d'autre part, elles n'ont pas les moyens de prospection indispensables pour renouveler ou étendre leurs marchés ;
- la PME algérienne est financièrement fragile. Elle est généralement sous capitalisée et souvent endettée ;
- elle est d'une faible capacité de management et est sous-informatisée. Leur gestion est souvent de type familiale et dans bien des cas dépourvue de vision stratégique ;
- Elle se caractérise aussi par le manque de délégation et la concentration des pouvoirs de décision entre les mains du premier responsable ; ainsi que par la faiblesse de la formation et du recyclage du personnel....

2- La stratégie réseau et la PME algérienne :

A la suite d'un tel constat, on arrive à la conclusion qu'il est de plus en plus difficile aux PME algérienne de relever seules les défis de la nouvelle compétitivité. Confrontées à de grands changements, auxquels elles doivent s'adapter: la mondialisation de l'économie qui renforce la pression internationale, le développement des technologies, notamment les NTIC, et l'évolution des modes de consommation, elles doivent répondre par l'action et l'innovation. Face à l'émergence de blocs commerciaux régionaux et même mondiaux, les PME algériennes sont forcées à rehausser leur compétitivité si elles veulent survivre tant dans les marchés intérieurs qu'étrangers. Dans ce nouveau contexte, il n'est plus possible de tirer son épingle du jeu en restant isolé. Pour devenir et demeurer compétitives, les PME doivent réagir et se transformer. Elles doivent revoir leurs méthodes et leurs procédés d'exploitation et adopter de nouvelles stratégies faisant appel aux meilleures pratiques internationales.

Le réseautage peut constituer une alternative intéressante pour l'entreprise algérienne. C'est un mode d'organisation utilisé par les entrepreneurs pour accroître leur position compétitive. **Fourcade (1992)** le définit comme un espace de relation, un espace d'innovation et un espace de stratégie. De ce fait, les PME algériennes doivent chercher à mettre en place ce mode de fonctionnement et d'organisation pour réduire leurs coûts, augmenter leurs exportations, créer de nouvelles occasions d'affaires afin d'innover et de commercialiser de nouveaux produits et services, améliorer leur compétitivité sur les marchés intérieurs et extérieurs, prendre l'avantage grâce à des économies d'échelle, à une plus grande envergure et à une rapidité accrue. Le réseau se caractérise par sa flexibilité et son adaptabilité aux contraintes de l'environnement. Il facilite respectivement le désengagement et l'abandon d'activités non rentables et/ou trop risquées, il permet aux entreprises d'élaborer un espace de stratégie commun en définissant les axes d'une politique de négociation avec leurs partenaires (client, fournisseurs), de communication et d'action. En reposant sur un système de confiance, le réseau permet à l'information difficilement formalisée, et qui donc ne peut être médiatisée par le marché, de circuler entre les membres par l'établissement de liens privilégiés (**Powell, 1990**). Ainsi, on peut dresser une liste non exhaustive des raisons qui poussent les entreprises à se constituer en réseau : échanges d'expérience et de compétences, réduction des coûts irrécupérables, exploiter les économies d'échelle, baisse des coûts de coordination et de gestion, améliorer la compétitivité, accéder à des sources de financement, pénétrer de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits et services etc... Le réseau est alors un moyen pour pallier aux limites de capacités des petites entreprises.

Un réseau se forme parce que des entreprises cherchent à résoudre des problèmes communs ou à exploiter des occasions communes. Pour reprendre l'expression de **Deroy-Pineau (1992)** : « on n'adhère pas à un réseau, on s'en sert. Il a une valeur d'usage. ».

Toutefois, toutes les ententes que les entreprises concluent entre elles ne signifient pas pour autant que la relation interentreprises, devient performante, innovante et à valeur ajoutée. Cette dernière va dépendre de la stratégie que va adopter l'entreprise.

Compte tenu des limites de capacités et plus largement de ressources, les possibilités offertes pour les petites entreprises, apparaissent comme réduites dans l'éventail des stratégies possibles. La littérature sur la croissance de la petite entreprise décrit seulement deux stratégies génériques possibles : Ou bien l'entreprise choisit le « faire », généralement la stratégie de sous-traitance, ou bien le « faire ensemble », la coopération.

Dans la relation de sous-traitance, on attache généralement une vision négative au rôle de sous-traitant. « Dans leur très grande majorité, les relations de sous-traitance s'établissent à partir de rapports de forces déséquilibrés, ce qui place les preneurs d'ordres dans une situation d'infériorité congénitale dont ils ne peuvent sortir qu'à grand-peine. » (**C. Altersohn, 1992**). Le donneur d'ordre confie en général au sous-traitant les activités les moins rémunératrices et qui peuvent être banales ou comporter des risques d'échec importants. Il lui soumet des obligations de qualité, de quantité et de délais qu'il n'aurait parfois pas pu exiger de son propre personnel sous peine de conflit. Il en résulte généralement une relation fortement hiérarchisée et qui laisse peu de marge de négociation au sous-traitant. Ce dernier ne peut que s'incliner, s'il ne veut pas perdre son client, effet de domination accentué par la disparité entre l'offre et la demande (les sous-traitants sont beaucoup plus nombreux que les donneurs d'ordre.)

Cependant, les firmes sont contraintes par l'ensemble de liens, de dépendance à rechercher des ressources dans leur environnement (entreprises, institutions,...), afin d'assurer leur développement, leur pérennité. A travers la détention de savoir-faire spécifique, les PME peuvent intégrer la recherche de dépendance comme un élément possible de développement pour l'entreprise. En 1960, **Schelling** a développé une analyse relative au « paradoxe du faible » : « le faible gagne en se liant les mains. » (**Fridberg, 1993**). Dans le cadre d'une situation de dépendance, le sous-traitant peut chercher à « rééquilibrer » la relation, c'est à dire, à la rendre plus équilibrable en mettant en place une stratégie visant à accroître la spécificité de la relation. A cette condition la collaboration avec les sous-traitants devient nécessaire puisqu'elle permet aux donneurs d'ordres de bénéficier de savoir-faire qu'ils ne possèdent pas généralement.

La production de compétences distinctives partagées apparaît aussi comme une possibilité à ce que la relation s'inscrit dans la durée. La stabilité permet de réduire les temps de réaction du sous-traitant par rapport aux exigences du donneur d'ordre.

L'effet de routination induit par des relations durables s'inscrit dans un « schéma d'activité » (**March et Simon, 1979**) qui accroît la flexibilité. Cette stabilité des relations entre les acteurs permet d'engendrer des externalités positives (**Guilhon et Gianfaldoni, 1990**) en valorisant des opportunités internes et externes (**Perrin, 1991**). La notion de réseau repose donc sur l'idée de relations durables et fréquentes.

Dans la relation coopération, les différents accords de coopération (alliance, alliance stratégique, consortium, coentreprise) peuvent être portés sur des activités concurrentielles ou non.

Les alliances formelles sont le résultat d'échanges de flux importants (transfert de technologie..) qui nécessitent des liens officiels entre les partenaires par le biais de contrats, utiles en cas de conflits. Ces alliances, qualifiées de stratégiques, ont pour objectif principal le renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise et suscitent un vaste mouvement de collaboration en vue de mener à bien un grand nombre d'activités (R&D, marketing etc...)

Les résultats de ces alliances sont relativement favorables pour tous les partenaires. En se regroupant, les entreprises peuvent réunir leurs compétences, diminuer leurs coûts et se partager le capital. Ainsi, les possibilités pour une entreprise d'établir des liens avec ses partenaires sont multiples et de natures très diverses. Ceci étant dit, l'analyse des valeurs du réseau ne peut s'opérer en dehors de la question des formes des relations interentreprises coopératives.

III- Avantages de la stratégie réseau

Le recours à la forme d'organisation réseau va permettre à l'entreprise algérienne de dégager un certain nombre d'avantages fonctionnels concernant notamment l'accès aux ressources, élément fondamental de compétitivité. Parmi les avantages principaux du réseau on peut citer ce qui suit :

- l'adoption d'une organisation en réseau va permettre à l'entreprise de partager des coûts irrécouvrables et à produire des économies d'échelle. Selon **Johanson et Mattson (1987)**, les relations réticulaires peuvent réduire les coûts d'échange et de production, favoriser le développement d'économie d'échelles externes à la firme ou bien encore minimiser les coûts d'achat et de développement ;
- les partenaires d'une entreprise en réseau peuvent avoir des compétences complémentaires et permettre à l'entreprise de réaliser des économies de complexité, c'est à dire, maîtriser la complexité des processus et des marchés grâce à une synergie des savoirs et savoir-faire. La coordination est alors capitale pour générer des externalités et des phénomènes cumulatifs en termes de compétences (**Paché, 1993**). L'entreprise en réseau pourra donc maîtriser un ensemble de technologies variées qui lui permettront de réduire ses coûts et d'innover tout en augmentant la qualité de ses produits ;
- le réseau entraîne un effet de levier : la stratégie d'effet de levier (**Hamel, Prahalad, 1993 ; Puthod, 1995**) permet d'accéder à des ressources (financières, techniques, humaines, informations, etc..) non maîtrisables dans le cadre de la petite dimension et repose sur une capacité à mobiliser des ressources qui peuvent être extérieures à la firme. Le réseau apparaît par conséquent comme un moyen pour les entreprises de maître en œuvre avec des partenaires un projet dépassant les capacités matérielles et/ou immatérielles de l'entreprise. Le regroupement d'entreprises va permettre les économies de capitaux. En s'associant pour accéder à des sources de financement intéressantes, les entreprises vont supporter en commun des dépenses auxquelles elles n'auraient pu faire face isolément ;
- le réseau va aussi favoriser la réalisation des économies de temps. L'étroite collaboration entre les partenaires permet de multiples échanges d'informations provenant de sources diverses. L'organisation en réseau engendre le passage d'une informatique « individuelle » à une utilisation collective des ressources et des informations. Par une communication plus rapide les entreprises réaliseront un gain de temps important et surtout une vision plus claire de l'information au sein de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise peut alors anticiper les besoins de ses clients, consacrer plus de temps au déploiement commerciale, et réagir ainsi plus vite au changement. L'amélioration de l'accès à l'information (diffusion, communication), va rendre l'entreprise plus réactive et donc plus performante ;
- grâce aux alliances nouées au sein du réseau, un apprentissage organisationnel s'établit entre les acteurs, et par voie de conséquence le renforcement de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise ;
- une entreprise fonctionnant en réseau va également bénéficier de l'accès à de nouveaux marchés en s'associant par exemple à des distributeurs étrangers, augmenter ses exportations et améliorer sa compétitivité sur les marchés intérieurs et internationaux ;
- la constitution d'une organisation coopérative réduit selon **Friedberg (1993)**, l'incertitude issue de l'environnement en créant un environnement négocié. La participation à un réseau autorise pour les entreprises une réduction des risques d'exploitation des entreprises et des risques d'investissement par mutualisation. Les risques commerciaux, d'achats, de développement/croissance sont partagés notent **Lecler (1992)** et **Urban & Vendemini (1994)**. Dans la mesure où les actifs sont partagés entre les différentes entreprises, le risque lié à leur propriété est ainsi reparti entre les différentes entreprises ;
- le partenariat est un instrument efficace pour renforcer certaines fonctions clés de l'entreprise. L'avantage du réseau porte sur la capacité à choisir des partenaires pertinents, ce qui permet d'améliorer et de renforcer l'action marketing. L'activité marketing est composée de plusieurs sous-activités, dont les plus classiques sont appelées les 4 P du marketing mix : Produit, Prix, Publicité, Politiques de distribution. Le passage du réseau interne à une structure plus transversale et le positionnement du client final au cœur de la stratégie de l'entreprise amène la fonction marketing à se rapprocher de la production et de la recherche-développement dans une même dynamique d'innovation. Et ce sont les axes de planification stratégique, de recherche et de service au client qui sont amenés à se développer de plus en plus. En effet, « dans le contexte de l'entreprise réseau, le marketing réclame par conséquent d'être rigoureusement planifié en fonction des ressources de l'ensemble des partenaires, en fonction également d'une stratégie qui déborde son cadre traditionnel pour prendre en compte les critères de performance de l'entreprise de demain. » (**D.Poulin, B.Montreuil, S.Gauvin, 1994**)

Cependant, malgré les nombreux avantages compétitifs que peut procurer à la PME algérienne, le mode de fonctionnement réseau demeure complexe et multiple. Il nécessite et exige des entreprises une combinaison de plusieurs éléments : organisationnels, technologiques, structure et culture de l'entreprise.

Pour réussir la mise en place d'une stratégie réseau, les PME doivent introduire des mesures spécifiques visant à acquérir davantage la confiance des partenaires. Le succès du réseau d'entreprises dépend de la confiance réciproque. **Altersohn (1992)** insiste sur le fait que « la confiance doit exister au moment de la formation du lien de partenariat ». Elle est basée sur une volonté commune de tenir ses engagements et sur la volonté de partager l'information. C'est lors de la négociation du contrat que va s'établir ou non une relation de confiance. Mais le plus difficile est de faire durer ce climat de confiance tout au long de l'accord, ce qui suppose qu'il n'y est pas de comportements opportunistes de certains acteurs, ou que des pratiques de corruption ne viennent fausser le jeu.

La communication joue aussi un rôle essentiel dans la qualité des échanges et est considérée comme un des facteurs clé de succès du réseau (H.Seyriex, 1996). Elle favorise notamment le travail en groupes et en équipes, elle aide les échanges interdisciplinaires, en allant vers la création d'un langage commun accessible à tous les acteurs.

Le réseau suscite aussi de profonds changements dans le mode de fonctionnement de la PME. Il est possible de considérer l'alliance en PME comme un changement organisationnel, dans la mesure, où elle met en jeu la structure globale de l'entreprise et les formes de comportements qui la composent. L'alliance est donc un facteur de transformation organisationnelle (Guilhon, 1993). La forme réseau exige des procédures de contrôle, des systèmes d'information interne et externe, des mécanismes de spécialisation et de coordination des tâches de plus en plus élaborées. Ces tendances doivent être prises en considération par la PME algérienne afin de bien réussir le bon fonctionnement de ce mode d'organisation.

En dernier, on remarque que la forme réseau implique la nécessité de promouvoir la culture associative au niveau des entreprises algérienne. L'efficacité du travail en réseau suppose une véritable volonté du management de travailler ensemble. Promouvoir le travail en équipe permet un réel partage de connaissances au sein des collaborateurs et assure la mutualisation des expériences afin de gagner en efficacité.

Conclusion :

Cette communication a tenté de mettre en évidence la nécessité d'adoption de la stratégie réseau par les PME en générale et la PME algérienne en particulier. Après avoir montré l'importance et analyser les caractéristiques de cette dernière, il ressort que l'entreprise algérienne dans un contexte de développement doit s'appuyer sur une modification de sa stratégie afin de faire face à la compétitivité mondiale.

Les importants changements dans l'économie de ces vingt dernières années expliquent ce nouveau mode de fonctionnement. La transformation et la diversification des formes de concurrence a conduit à ce que la compétition est devenue multicritère : il faut innover, être plus réactive, travailler sur la qualité, réduire les coûts etc. Face à ces impératifs les PME ne peuvent survivre seules. Ainsi la participation des entreprises à des réseaux est devenue une condition de développement dans la nouvelle économie. LA PME algérienne doit elle aussi se constituer en réseau pour améliorer sa compétitivité, accéder à des sources de financement, développer de nouveaux produits et services, pénétrer de nouveaux marchés, partager et réduire les frais de gestion, exploiter les économies d'échelle réduire les coûts, augmenter ses exportations etc...

Toutefois, les ententes que les organisations concluent entre elles ne signifient pas pour autant que la relation inter-firme devient nécessairement performante, innovante à valeur ajoutée. Les stratégies de sous-traitances sont organisées dans une large mesure suivant une perspective unidirectionnelle où le donneur d'ordre continue à dicter ses règles du jeu à ses sous-traitants. Pour constituer des réseaux synergiques, il s'agit alors, de passer d'une relation de type « château » fondée sur la domination et l'information cachée à une relation de type « réseau » fondée sur le faire ensemble, le partage d'information riche et la synergie créatrice.

Ainsi, on peut dire que le mode de fonctionnement réseau est complexe et multiple et malgré que les nombreux avantages compétitifs que peut procurer à la PME algérienne, il nécessite une combinaison de plusieurs éléments : organisationnels, technologiques, structurels et une culture de l'entreprise. L'efficacité du réseau dépend de la confiance réciproque entre les partenaires, de l'apprentissage partagé collectif et de l'innovation partagé.

Références bibliographiques :

- ALTERSOHN C., « De la sous-traitance au partenariat industriel », Editions l'Harmattan, Paris, 1992.
- AOKI M., 1986, « Horizontal vs. Vertical information structure of the firm », *American Economic Review*, vol 76/5, p. 971 – 983.
- BRESSANT A., DISTLER C. et K. NICOLAIDIS, 1989, « Vers une économie de réseau », *Politique industrielle*, hiver, p.155 – 168.
- COUDERT I., C. LEYRONAS, 1995, « L'apprentissage relationnel : élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau », Colloque International sur « la connaissance dans la dynamique des organisations productives », Aix-en-Provence.
- DEROY-PINEAU, 1992, « Réseaux sociaux et mobilisation des ressources », *POUR*, n°10, 119–128.
- DUMOULIN R. et A. GHAKA, 1997, « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(1), p. 23–37.
- FAVREAU O., 1986, « Evolution récente des modèles et des représentations théoriques de fonctionnement du marché du travail », *Problème Economique*, n°1955, janvier, 3 – 14.
- FOUCARDE C., 1992, « Petites entreprises et réseaux transnationaux », Colloque « Entreprises et industries européennes face à la mondialisation », Saint Malo, 25-26 juin.
- FRIEDBERG, E., 1993, « Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée », Edition du Seuil.
- GUILHON, B. et GIANFALDONI, 1990, « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, (51), 94-109.
- GUILHON, B., 1993, « Les dimensions actuelles du phénomène technologique », Paris, l'Harmattan.
- HAKANSSON, H. et J. JOHANSON, 1988, « Formal and informal cooperations strategies in international industrial networks », dans Contractor, F.J. et P. Lorange, *Cooperative strategies in international business*, Lexington books.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD, 1993, « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'Expansion*, n°69.
- JOFFRE P., 1986, « De la vente internationale au partenariat mondial », *Chronique d'actualité de la SEDEIS*.
- JOHANSON J. et L.G. MATTSON, 1987, « interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with transaction cost approach », *International Studies of Management and Organisation*, 17, 1, 34 – 48.
- JULIEN P.A., 1994, « PME : Bilan et perspectives », Paris, Edition Economica.

- LECLER Y., 1992, « Les relations inter-entreprises et la flexibilité du travail : le cas du Japon, WP 92.02, Economie des changements Technologiques, Université Lumière-Lyon 2.
- MARCH, J.C. et H.A. SIMON , 1979, « Les organisations », Edition Dunod.
- PACHE, G., 1993, « La petite entreprise de transport dans les réseaux logistiques : panacée ou pis-aller ? », Colloque de Carthage.
- PERRIN, J-C.,1991, „Réseaux d’innovation, milieux innovateurs, développement territorial“, Revue d’Economie Régionale et Urbaine, n°3/4.
- POULIN D., B. MONTREUIL, S. GAUVIN, 1994, « L’entreprise en réseau. Bâtir aujourd’hui l’organisation de demain », Publi – Relais, Montréal.
- POWELL, W. W., 1990, “Neither markets nor hierarchies; network forms of organizations”, Research in Organizational Behavior, n°12.
- PUTHOD D.,1995, « Les alliances de PME : Stratégies de développement et implications managériales », Thèse N.R. Sc. Gestion, Université de Savoie.
- SEYRIEX, H., 1996, « Mettez du réseau dans vos pyramides », Editions Village Mondial , Paris.
- THORELLI, H.B.,1986, « Networks Between Markets and hierarchies”, Strategie Management Journal, Vol 7.
- URBAN S. et VENDEMINI S., 1994, « Alliances stratégiques coopératives européenne, DeBoeck Université