



Les 2<sup>èmes</sup> Journées Scientifiques Internationales sur  
l'Entrepreneuriat

Thème :

Les mécanismes d'aide et soutien à la création d'entreprises en  
Algérie : opportunités et obstacles  
Biskra le 03, 04 et 05 mai 2011



# **l'essaimage comme levier entrepreneurial pour les PME Algérienne**

Nom & Prénom **Admane Merizek**

Grade Maitre assistant classe A

Université L'école supérieure de commerce

Nom & Prénom **Maabout zakaria**

Grade Maître assistant

Université université de Tizi-ouzou



## Abstract

-

### Résumé

Dans une économie où le taux d'échec de projets est très important, la pratique de l'essaimage paraît un remède pour asseoir les PME sur une thérapeutique saine et correcte tout en lui assurant la pérennité, ainsi l'essaimage serait moins coûteux en PME qu'en grande entreprise car la « proximité hiérarchique » du dirigeant lui permet d'identifier les entrepreneurs potentiels, de les stimuler et de les accompagner sans dispositif formel d'essaimage. Mais en Algérie, cette pratique demeure méconnue et entravée.

Mots clés : Essaimage, projet, PME, L'entrepreneuriat.





Durant ces dernières années, l'Algérie a créé plusieurs organismes publiques d'accompagnement pour promouvoir le secteur de la PME/PMI. Les Centres de facilitations des PME représentent un bon exemple pour renforcer et améliorer le secteur de la PME/PMI. *Qu'est ce que les centre de facilitation des PME ? À quoi ça sert ? Quelles sont les avantages offerts par ces derniers ?* Des questions qui se posent au quotidien. Mais qui reflètent par la fréquence de leur répétition une problématique cruciale celle de l'esprit d'entreprise en Algérie, en d'autre terme la culture de l'entrepreneur Algérien.

Par ce présent papier nous allons essayer de trouver des éléments de réponses recensées pour mieux décrire les Centres de facilitation, leur fonctionnement et leurs outils de travail. Pour ce faire cette communication admet le plan suivant :

- ✓ L'assistance technique Espagnole : l'Accord de Jumelage « entre le C.E.E.I<sup>1</sup> de VALANCE et l'ex ministère de la PME et de l'Artisanat ».
- ✓ Présentation des Centres de facilitation des PME : fonctionnements, et outils de travail.
- ✓ Recommandations.

### **I .Les Centres de facilitation des PME projet assisté par la fondation CIREM :**

L'assistance technique espagnole AECID<sup>2</sup> s'inscrit dans le cadre de la création de nouvelles entreprises et la promotion de l'esprit d'entrepreneur essentiellement chez les jeunes. Les Centres de facilitation des PME sont un projet qui résulte de cette assistance technique espagnol. A cet effet la fondation CIREM<sup>3</sup> a été chargée d'offrir une assistance technique à l'ex-ministère de la PMEA pour faciliter la création de cette infrastructure. Les principales activités de cette assistance techniques sont :

#### **a. Le diagnostic :**

<sup>1</sup> : Centre Européen des Entreprises et de l'Innovation de VALANCE (Royaume d'Espagne).

<sup>2</sup> : La coopération espagnole en Algérie est très récente, ce n'est qu'à la fin de l'année 2003 qu'elle a vraiment commencer à travailler à l'ouverture du bureau de coopération OTC d'ACEID (Agence espagnole de Coopération internationale pour le Développement auprès de l'Ambassade d' Espagne en Algérie).

<sup>3</sup> : Le Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée, le CIREM, est une fondation privée à but non lucratif spécialisée dans la recherche appliquée et le conseil dans le domaine sociale. Créé en 1989, le CIREM est un centre indépendant financé de manière autonome à travers son activité. Ses services s'articulent autour d'une culture organisationnelle reposant sur l'objectivité, l'expérience, la connaissance, la qualité et l'innovation.





Dans cette phase la fondation CIREM a élaboré une évaluation de l'état des lieux pour la création d'un Centre de facilitation et d'une Pépinière d'entreprises à la ville d'Oran (situation géographique du bâtiment, etc ...). Cette analyse a servi d'analyser les bases de départ du projet, les points forts et faibles de son exécution, ainsi que les opportunités et les menaces qu'il devra faire face.

**b. Développement d'une stratégie et méthodologie de travail :**

Ce qui signifie la mise en place d'un document de travail destiné aux techniciens et au personnel travaillant aux Centre de facilitations des PME afin d'acquérir les méthodologies de travail et d'attention aux usagers qui visitent le Centre de facilitation, pour :

- ✓ Favoriser le développement des nouvelles idées d'entreprises,
- ✓ Ne pas décourager et de savoir guider les porteurs de projets,
- ✓ Diffuser les dispositifs d'aide a et de soutien aux PME,
- ✓ Favoriser la diffusion de l'information par tous les moyens de communication relative aux opportunités d'investissements, aux études sectorielles, stratégiques et de filières.

**c. Formation des cadres de l'ex-MPMEA :**

Former les équipes chargées de la mise en place des Centres de facilitation des PME/Pépinières d'entreprises en Algérie et d'établir un premier contact solide avec les infrastructures d'appuis aux entrepreneurs. 3 activités de formation ont été développées dans les villes d'Alger, Oran et Annaba. Ses formations ont abordé :

- ✓ Le cadre légale de la création du Centre de facilitation des PME et Pépinières d'entreprises a Oran,
- ✓ Les méthodes de gestions,
- ✓ La mise en marche,
- ✓ Les ressources humains et le financement nécessaire.

**d. La visite d'études des cadres de l'ex Ministère PME A aux centres espagnols :**

En juillet 2007 une délégation ministérielle de l'ex ministère PME A composée de 5 personnes s'est déplacée a la Région de Valence, Elche et Alcoy. Ces visites ont servis à l'échange d'expériences entre responsables algériens et les espagnols et à observer les différents services offerts par les institutions espagnoles ainsi qu'a l'organisation et à la localisation des entreprises. Cette visite a été conclue par la signature d'un accord<sup>4</sup> entre le Centre de facilitation

---

<sup>4</sup> : En réalité les Centres de facilitation des PME sont des projets en cours de réalisation. Mais le Centre de facilitation des PME d'ORAN est le premier Centre à avoir bénéficié d'un accord « **de jumelage dans le domaine de l'appui aux petites et moyennes entreprises** » entre le Centre Européen des Entreprises et de l'Innovation de





des PME d'Oran et le CEEI de Valence pour le transfert de bonnes pratiques, la formation des cadres et l'échanges d'expériences entre les deux centres. Cet accord de jumelage et de partenariat entre les deux parties visé les thèmes suivants :

- ✓ Échanges des bonnes pratiques dans le domaine de l'accueil, de l'orientation et de l'hébergement des créateurs d'entreprises,
- ✓ Échange d'informations sur les procédures et méthodologies d'études et de sélection des candidatures à héberger dans la Pépinière,
- ✓ Échange d'informations sur les nouveaux instruments d'appui aux PME notamment en matière de création et de consolidation d'entreprises, de développement des ressources humaines ou de tout autre domaine d'intérêt pour les PME
- ✓ Collecte et diffusion de l'information.

**e. L'Assistance pendant la phase de démarrage:**

Cette assistance finale consiste à garantir le bon fonctionnement du Centre de facilitation des PME d'Oran pendant les premiers mois pour que cette installation devienne un point de repère pour le reste des centre de facilitation des PME et de Pépinières en voie de construction en Algérie. Entre autres, un guide méthodologique sur les services aux porteurs de projets a été distribué. L'assistance technique y inclus des mesures tels que

- ✓ La stratégie pour assurer la bonne diffusion des activités du Centre de facilitation des PME,
- ✓ La sélection du personnel,
- ✓ La mise en marche des activités de formations,
- ✓ La création de conventions avec d'autres institutions au niveau local.

**f. L'inauguration du Centre de facilitation des PME d'Oran.**

**II. Les sorties de sensibilisation : présentation des missions des Centres de facilitation des PME d'Oran.**

Durant les sorties de sensibilisation des missions du Centre de facilitation des PME d'Oran<sup>5</sup>. Il nous fallait sensibiliser, animer et communiquer aux futurs créateurs de projets d'entreprises les principales missions et services offert. Les sorties cibler aux débuts toutes tranche d'âges, le Centre de facilitation des PME d'Oran été présent dans toutes les manifestations

---

**VALANCE (Royaume d'Espagne)** et l'ex ministère de la **PME** et de l'Artisanat (**République Algérienne Démocratique et Populaire**).

<sup>5</sup> : Sorties de sensibilisations « 26 avril -26 juin 2008 » ont été initiée par l'ex-MPMEA pour informer, expliquer et vulgariser les dispositifs et avantages mis par l'état au profit des jeunes créateurs d'entreprises. Cette opération a été chapeauté par DPME de la Wilaya Oran.





entrepreneuriales organiser par la DPME d'Oran. Nous avons pu caractériser l'intention entrepreneuriale au niveau de la wilaya d'Oran. Ces sorties avaient pour objectifs de :

- ✓ Vulgariser les dispositifs d'insertion des jeunes porteurs de projets,
- ✓ Promouvoir la culture entrepreneuriale,
- ✓ Présenter les avantages octroyés par l'État aux jeunes,
- ✓ Présenter et expliquer le rôle et les missions du Centre de facilitation,
- ✓ Nouer une relation directe avec les jeunes porteurs de projets de les localiser et de connaître leurs préoccupations, leurs difficultés.

Ces sorties ont beaucoup aidé le Centre de facilitation des PME à se faire connaître au regard de ses usagers (porteurs de projets).

### *Qu'est ce que les Centre de facilitation des PME ?*

En Europ, les Centres<sup>6</sup> « Modèle centre de facilitation et pépinière» existent depuis 15ans ,160 centres sont implantés dans 21 pays. Sont distribuer géographiquement de façon à ne pas se faire de concurrence. En Espagne les Centres de facilitation et Pépinière font partie de la même institution. La stratégie algérienne a préféré de séparer ces deux institutions pour multiplier les effets sur la population.

Le Centre de facilitation des PME est un établissement public à caractère administratif dotée d'un conseil d'orientation et de surveillance qui se compose des membres suivant :

- ✓ Représentant de l'ex-ministère en qualité de président<sup>7</sup>,
- ✓ Représentant de l'ANSEJ<sup>8</sup>,
- ✓ Représentant de la direction des mines et d'industrie,
- ✓ Représentant de la CAM<sup>9</sup>,
- ✓ Représentant des établissements financiers,
- ✓ Représentant du secteur de l'information et de la communication,
- ✓ Représentant de l'ANVRDET<sup>10</sup>,

Ce conseil d'orientation est l'organe principale qui administre le centre de facilitation, il délibère sur :

- ✓ L'organisation et le fonctionnement général du centre,
- ✓ Le règlement intérieur,

<sup>6</sup> : Les centres Espagnole arborant label de qualité BIC « **Busniess Innovation Center** ».

<sup>7</sup> : Pour le centre de facilitation d'Oran le président du conseil n'est que le directeur de la PME d'Oran.

<sup>8</sup> : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

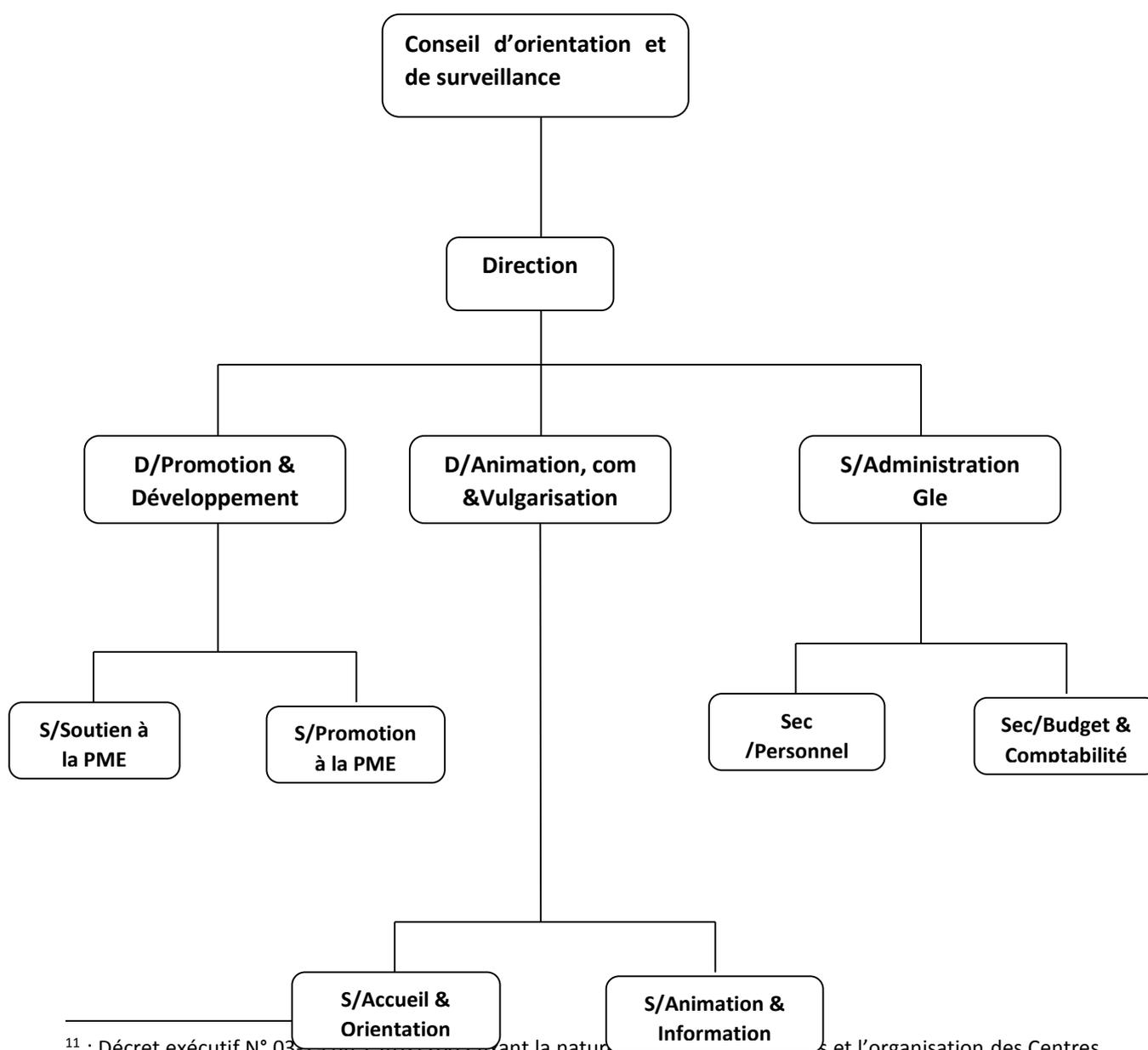
<sup>9</sup> : Chambre d'artisanat et des métiers.

<sup>10</sup> : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique.



- ✓ Les états prévisionnels des recettes, des dépenses et les comptes,
- ✓ Les comptes comptables et financiers du centre,
- ✓ Le rapport annuel d'activités établi et présenté par le directeur du centre,
- ✓ L'acceptation, la collecte et l'affectation des dons et legs,
- ✓ Les conditions générales de passation des marchés, contrats, accords et conventions.

Le Centre de facilitation des PME est une administration dont l'organisation<sup>11</sup> (**Figure1**), contrairement au centre Espagnole «**CEEI Valencia** » qui représente une association a but non lucratif ayant pour objectif la promotion et la modernisation du tissu industriel de la province Valence.



<sup>11</sup> : Décret exécutif N° 03-15 du 23/02/2003 fixant la nature, les missions, les compétences et l'organisation des Centres de facilitation des petites et moyennes entreprises. Il a été décidé de créer 14 CFPME au niveau national.

Figure -1-



### *Quelles sont les avantages offerts par ses derniers ?*

Avant de vous présenter les avantages offerts par les Centres de facilitations des PME, il faut préciser que le Centre de facilitation des PME est une expérience créée d'un modèle Espagnole «**CCEI Valencia**<sup>12</sup> » qui offre des services :

- ✓ Évaluation des idées innovatrices « projets innovateurs »,
- ✓ Orientation stratégique,
- ✓ Accompagnement pendant le procès de démarrage de l'entreprise,
- ✓ Co-rédaction de plan d'affaires,
- ✓ Orientation et formation spécifique: organisation, fiscalité, internalisation de l'entreprise, marketing, financement public et privé,
- ✓ L'hébergement de certains projets dans ses installations pour un maximum de 3 ans,
- ✓ Services complémentaire :
  - Conseils économique, financiers, commerciale avec les techniciens du CCEI,
  - Inscription au Club d'Entreprise,
  - Participation aux projets locaux, nationaux ou internationaux,
  - Promotion et dissémination des activités de l'entreprise au niveau interne et externe,
  - Appui à la recherche de financement,
- ✓ Services disponibles aux locaux : Meubles, électricité, téléphone, climatisation, internet, services de sécurité, fax, réception des appels téléphoniques, entretien général, photocopie, imprimante, reliure, salles de réunions à la disposition des entreprises.

Effectivement, ces services offerts permettant bien aux projets innovant, de se développer et de laisser leurs places aux autres entreprises qui vont se créer. Cette opération d'accompagnement est représentée sous forme de cercle en boucle.

Ce qui n'est pas le cas pour le Centre de facilitation des PME qui offre les avantages suivant :

---

<sup>12</sup> : Surface battu de 4375 m<sup>2</sup>, distribuer en 21 locaux de service ou semi-industriels, et 7 locaux industriels. Ils sont destinés à l'implantation de nouvelles entreprises qui ont suivi tout une procédure de conseil et analyse de marché avec les techniciens de la CCEI de Valence lors du démarrage de l'entreprise. Les entreprises hébergées pendant jusqu'à la 3<sup>ème</sup> année de leur création bénéficient du conseil et de l'analyse au moment le plus difficile.





✓ Orientation :

- Instruire et parrainer les dossiers présentés par les porteurs de projets/ entrepreneurs,
- Traduire les motivations des chefs d'entreprise en objectifs opérationnels, en les orientant en fonction de leur évolution professionnelle;
- Vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité concerné, le profil du candidat et ses motivations,

✓ Conseil et innovation :

- Favoriser la diffusion de l'information par tous les moyens de communication relative aux opportunités d'investissement, aux études sectorielles, stratégiques et de filières,
- Offrir des services en matière de conseil dans les fonctions de gestion, marketing gestion des ressources humaines et autres formes définies dans la politique de soutien à la PME,
- Soutenir le développement de la compétitivité,
- Aider à la diffusion de nouvelles technologies,

✓ Accompagnement :

- Aider les investisseurs à surmonter les obstacles rencontrés durant la phase de constitution des formalités administratives;
- Accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion;

✓ Formation :

- BUSINESS PLAN : Vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité concerné, le profil du candidat et ses motivations,
- Programme de formation ou de conseil adapté à leurs besoins spécifiques,

- ✓ Centre de documentation : est un espace de lecture pour les usagers (porteurs des projets et les entrepreneurs). Il est doté d'un fonds documentaire important (magazines, livres, revues, etc.) de différents domaines notamment en management, entreprise et droit,

D'une première lecture, il nous paraît que ces services offerts par le Centre de facilitation des PME ressemblent parfaitement à celles du modèle espagnole, mais ce n'est pas le cas, car à la différence du modèle espagnole, le Centre de facilitation des PME:

- ✓ N'offre pas l'hébergement à des locaux,
- ✓ Ne vise pas seulement les projets innovant,
- ✓ Ces actions sont limitées au cadre légal dont il fait partie,





- ✓ Ce n'est pas un lieu de formation, ni un centre de formation<sup>13</sup>,

### ***Pourquoi les Centres de facilitations n'hébergent pas ?***

Effectivement, l'hébergement ne se fait pas au niveau des Centres de facilitation des PME, car tout simplement l'Etat algérien a décidé depuis la mise en place de sa stratégie globale de promotion à la PME de spécifier l'option d'hébergement à des locaux à la Pépinière d'entreprise<sup>14</sup>. Le comble ici c'est qu'il existe deux institutions qui doivent être fusionnées en une seule pour mieux crédibiliser les services offerts. Selon l'intention de l'ex-ministère de la PME, la mise en place de deux institutions devra renforcer et multiplier l'effet sur les porteurs de projets, puisque celles-ci devront travailler en étroite collaboration.

La Pépinière d'entreprise complète le Centre de facilitation des PME, car elle permet de :

- ✓ Héberger et accompagner, pour des périodes limitées dans le temps, les Porteurs de Projets et les Jeunes Entreprises naissantes,
- ✓ Offrir des conseils personnalisés au plan financier, juridique, fiscal, commercial et technique,
- ✓ Examiner les Plans d'Affaires des Futurs locataires des Porteurs de Projets,
- ✓ Apporter toute forme d'animation, d'assistance et de suivi de leurs projets jusqu'à maturation et mise en place de leurs entreprises,
- ✓ Offrir la domiciliation administrative et commerciale,
- ✓ Offrir les prestations de services par la mise à la disposition des porteurs de projets : Bureaux, box d'accueil ou ateliers, Mobilier bureautique et d'informatique, Internet Fax, Téléphone, photocopie, Documentation, Salles de réunion avec vidéo – projection.

Ces deux institutions différentes et complémentaires à la fois sont dotées des mêmes outils de travail, si l'on prend l'exemple de la Fiche de registre<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> : Les Centres de facilitation ont été conçus pour assister et orienter les porteurs de projet, la formation en tant que service offert désigne les nouvelles connaissances transmises par les techniciens conseillers sous la forme d'une assistance permanente, c'est à travers la participation du porteur de projet qu'il apprendra à mieux définir son projet, et à établir son plan d'affaire. La différence entre le modèle algérien et espagnol réside dans le fait que les formations offertes par les Centres de facilitation des PME soient gratuites et assurées par les techniciens conseillers du centre. Alors qu'elle soit payante chez le modèle espagnol qui fait appel à des spécialistes du domaine du management, à des chefs d'entreprises pour garantir une meilleure efficacité.

<sup>14</sup> : Est une structure publique d'appui et de soutien à la création d'entreprises. La Pépinière d'Entreprises dénommée « Incubateur d'Oran », établissement Public à caractère industriel et commercial. Dont les candidats devront être des : Universitaires, Enseignants, Chercheurs, Cadres et jeunes diplômés. L'entrée en Pépinière se fait sur la base d'un processus d'agrément suite au dépôt auprès du directeur de l'Incubateur, d'un dossier d'éligibilité présenté devant le Comité d'Agrément des projets institué à cet effet. Les porteurs de projets retenus feront l'objet d'une convention d'admission entre l'Incubateur et ces derniers.

<sup>15</sup> : Outil de travail sous forme d'un questionnaire standard permettant aux techniciens conseillers de découvrir le porteur de projet d'une part et d'en caractériser son profil. Et de découvrir le projet « Explication du projet, Faisabilité, Besoins, ».





**III. Recommandations :** Il nous semble que l'accompagnement offert par ces deux structures peut s'améliorer par les recommandations suivantes :

- ✓ Accentuer leurs effort de soutient et d'accompagnement vers les projets de type innovant pour marquer la différence par rapport aux autres structures d'appuis telles que l'ANSEJ, l'ANGEM, l'CNAC, etc.
- ✓ Faire appel a des experts,
- ✓ Renforcer le lien avec l'université par le biais des séminaires manifestations scientifiques, porte ouvert, journée d'étude.
- ✓ Ne jamais commettre l'erreur de travailler seule.

**Conclusion :**

Ce papier présent une réflexion sur les Centre de facilitation des PME ; met l'accent sur leurs rôles important en matière de promotion et le renforcement des PME. Il serait plus utile a traves ces « Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat » de mettre en valeur l'appui international dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le Centre de facilitation est un modèle algérien qui peut faire l'objet de plusieurs critiques, mais il faut noter qu'il n'existe pas de modèle parfait qui devra marcher dans tout les pays. En effet, le modèle algérien avec ses qualités et ses défauts a été conçue pour répondre a des besoins locale bien déterminé tout prenant en considération certain nombre de facteur (contexte économique, la culture entrepreneuriale, stratégie du pays, etc.). L'Algérie a adopté son propre modèle avec une assistance international .On peut dire que pour l'Etat algérien l'assistance technique Espagnole lui a permis de renforcer ses capacités d'accompagnement à la création d'entreprise.





## Acronymes et abréviations

**A.E.C.I.D** : Agence espagnole de Coopération internationale pour le Développement.

**A.N.G.E.M** : Agence Nationale de Gestion de Micro- Crédit.

**A.N.S.E.J** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes.

**A.N.V.R.D.E.T** : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique.

**C.A.M** : Chambre d'artisanat et des métiers.

**C.N.A.C** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**C.E.E.I** : Centre Européen des Entreprises et de l'Innovation.

**C.F.P.M.E** : Centre de facilitation des Petite et Moyenne Entreprises.

**CIREM** : Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée.

**E.P.E.G.C** : Ecole Préparatoire des Sciences Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales d'Oran.

**M.P.M.E.A** : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat.

**P.M.E** : Petite et Moyenne Entreprise.





## Bibliographie :

- ✓ Loi N° 01-18 du 12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise notamment son article 13 et Décret exécutif N° 03-79 du 25/02/2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- ✓ Décret exécutif n° 03-398 du 4 Ramadhan 1424 correspondant au 30 octobre 2003 portant création du centre de facilitation d'Oran.
- ✓ l'Accord de Jumelage « entre le C.E.E.I de VALANCE et l'ex ministère de la PME et de l'Artisanat ».
- ✓ Décret Exécutif N° 03.78 du 25.02.2003, portant statut type des Pépinières d'entreprises,
- ✓ Décret Exécutif N° 03.382 du 30.10.2003, portant Incubateur d'Oran,
- ✓ L'Arrêté Interministériel du 18.02.2007 - du Ministère du P.M.E et Artisanat et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,
- ✓ La Convention de partenariat (M..P.M.E.A et M.E.S.R.S- US.TO),
- ✓ Plan stratégique et opérationnel du Centre de Facilitation et de la Pépinière d'Entreprises d'Oran.
- ✓ M. JOSÉ MANUELMEDINA « Le Guide Méthodologique Centre de Facilitation de la Wilaya D'Oran », Expert Délégué Fondation CIREM.
- ✓ Guide d'orientation pour les professionnels qui travaillent au centre de facilitation et Pépinière d'entreprises d'Oran.
- ✓ Guide de poche « entreprendre et investir a Oran », CIREM.
- ✓ Guide à l' intention des porteurs de projets et des entreprises naissantes «Incubateur d'Oran » Février 2009
- ✓ Procès verbal de la quatrième session de la commission Mixte Algéro-Espagnole de coopération scientifique, technique, culturelle et éducative, Alger le 11 avril 2005.
- ✓ Document d'examen des besoins d'information des entrepreneurs à prendre en considération dans le futur centre de recherche de marchés rattaché au centre de facilitation et pépinière d'entreprises d'Oran».
- ✓ Guide Méthodologique,





- ✓ <http://www.aecid.es/web/es/>
- ✓ <http://www.cirem.org/>
- ✓ <http://www.ceei.net/>

## Introduction

L'essaimage est un phénomène encore émergent malgré des origines anciennes qui répond aux envies individuelles et aux problèmes sociaux et économiques. Il incite les salariés qui souhaitent une évolution dans leurs parcours professionnels à poursuivre leurs motivations personnelles, tout en apportant des solutions aux nouveaux enjeux économiques des entreprises. Il favorise la concrétisation d'un large panel de projets qui contribuent largement au développement économique des pays.

De plus en plus, la petite et moyenne entreprise voit son rôle reconnu dans la dynamique économique, sa flexibilité et sa réactivité étant particulièrement appréciées. Le recours à la forme PME-PMI représente un nouveau moyen de faire face à de nouvelles formes de concurrence et contraintes de l'environnement. L'essaimage est l'une des techniques offertes. L'objectif est alors d'obtenir de nouvelles entités plus performantes.

Dans ce papier nous développerons trois axes. Nous verrons dans un premier temps les différentes approches et Les contextes favorables à l'essaimage, puis La question de favorabilité de la PME à l'essaimage et sa démarche, et enfin, les Enjeux de l'essaimage pour les PME Algériennes.

### I- les différentes approches de l'essaimage et Les contextes favorables

Les pratiques d'essaimage constituent un puissant levier de la création d'entreprises et Il est intéressant de noter que les entreprises pratiquant l'essaimage avancent selon les cas de 70 à 90% de réussite à cinq ans.

#### 1- Définition de l'essaimage

L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements par lesquels les entreprises (dites entreprises sources) encouragent et facilitent la démarche de leurs salariés qui souhaitent faire évoluer leur carrière en créant ou reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise(1).

L'essaimage est un ensemble de mesures et de comportements qu'une entreprise (dite entreprise essaimante) apporte à l'un ou plusieurs de ses salariés, dans leur projet de créer ou reprendre une entreprise. (2)

L'essaimage est un processus qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre structure ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les risques d'échec (3).





Cette définition met l'accent sur l'accompagnement dont bénéficie le salarié de la part de son employeur, qui permet a priori d'accroître ses chances de succès de la nouvelle entité créée. L'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial. Mais si l'on se place du point de vue de l'entreprise établie, l'essaimage est aussi une pratique de développement ; ceci, dans une double perspective :

- À un niveau individuel, il est, d'une part, une pratique de développement personnel en favorisant la prise d'initiative chez les salariés, et d'autre part, il est une pratique de reclassement du personnel.

- À un niveau organisationnel, l'essaimage peut être, d'une part, une modalité d'innovation ou de croissance pour explorer des nouveaux segments proches de son cœur de métier. D'autre part, l'essaimage peut être un moyen d'externaliser pour mieux exploiter des activités déjà existantes. Dans cette optique, l'essaimage devient une modalité de développement organisationnel, un « processus stratégique » dans la mesure où il facilite l'insertion et le démarrage de l'entité nouvelle dans son environnement et il permet aussi à l'entité établie de développer des partenariats.

## **2- L'importance de l'essaimage(4)**

L'essaimage est un enjeu stratégique d'innovation « excroissante » qui permet un dépassement des savoir-faire maîtrisés en mobilisant fortement des salariés tout en conservant les routines relationnelles et techniques entre la PME créée et la PME établie. Cette dialectique rupture/continuité est inhérente à l'innovation, mais elle est plus problématique en PME. En effet, cette dernière se caractérise par un dirigeant préoccupé par la « contrôlabilité » de la structure de son entreprise et des marchés visés. En même temps, les ressources limitées de la PME appellent leur dépassement par des stratégies à « effet de levier » ou d'innovation qui sont essentielles en PME. Donc, la tension entre rupture et continuité est plus forte en PME. L'essaimage est une alternative d'équilibre de cette tension, qui est plus efficace en PME, car elle dispose d'une capacité plus élevée d'inflexion stratégique et de modularité structurelle.

L'essaimage est également un enjeu stratégique d'externalisation « incrémentielle » au sens où il permet de manière progressive d'impartir une activité en préservant les routines qui font la spécificité des actifs de la PME tout en aspirant à une meilleure productivité. Cette dialectique productivité/spécificité est aussi intrinsèque à tout processus d'externalisation mais elle est plus problématique en PME. La faible spécialisation fonctionnelle induit une forte « ambiguïté causale » car les savoir-faire sont délicatement imbriqués, ce qui induit un risque élevé de sélection adverse. Tout en étant préoccupée par la préservation de la spécificité de ses actifs, la PME recherche aussi des gains de productivité, comme d'autres entreprises, mais aussi parce qu'elle est généralement plus vulnérable. L'essaimage permet de concilier recherche de productivité et conservation de la spécificité des actifs. Il est aussi une modalité stratégique adéquate, car la PME dispose d'une capacité élevée d'investissement technique et affectif de la direction auprès des entrepreneurs. Ces investissements réduisent le risque de défaillance de l'entité créée et le risque d'opportunisme des essaimés.





Enfin, l'essaimage est un enjeu de gestion « transfrontalière » des compétences individuelles ; il permet, d'une part, le recrutement et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée autrement peu accessible, et d'autre part, il permet le reclassement ou la « promotion externe » de salariés désireux d'entreprendre en conservant un accès à leurs compétences. Cette dialectique rétention/reconversion est inhérente à une GRH flexible. Toutefois, elle est plus problématique en PME. L'attraction et la fidélisation d'une main d'œuvre qualifiée est plus difficile en PME en raison de la faible attractivité des salaires et des carrières. En même temps, la reconversion est aussi cruciale en PME en raison d'une certaine dépendance à l'égard des salariés. L'essaimage est une alternative intéressante pour résoudre ce dilemme. Par ce biais, la PME conserve un accès à leur savoir-faire, par exemple en nouant des relations coopératives avec l'entité essaimée. Par ailleurs, le dirigeant en PME dispose d'une capacité à s'investir auprès des entrepreneurs, ce qui permettrait de garantir un accès différé et souple à leurs compétences.

### 3- Les différentes approches de l'essaimage

L'analyse des contributions scientifiques consacrées à l'essaimage fait apparaître trois grandes approches qui sont conformes à l'évolution de cette pratique dans le temps(5) :

- □ Dans les années 70, l'essaimage était une traduction littérale de la notion de spin-off, désignant un processus de formation d'entreprises par des salariés dans des secteurs technologiques. L'acceptation est principalement économique.
- □ Puis, l'essaimage est devenu dans les années 80, une modalité de gestion des effectifs dans le cadre de plans sociaux avant de devenir une pratique établie de gestion de la mobilité du personnel hors plans sociaux. L'acceptation dominante est managériale.
- □ Enfin, depuis les années 90, l'essaimage est entendu comme une pratique de développement de l'entreprise via la formation de relations avec de petites entités. L'acceptation devient stratégique.

### 4- Les contextes favorables à l'essaimage

Depuis son apparition, la pratique de l'essaimage a connu une double évolution qui a contribué à élargir le concept(6) :

- il y a d'abord eu, au delà des textes juridiques, un développement considérable des moyens d'accompagnement (apports en fonds propres, recherches de solutions techniques, appui logistique, aide à la recherche de marchés porteurs,...) ; l'essaimage relève d'une logique quelque peu différente des simples pratiques d'aides utilisées à l'origine dans le cadre d'un plan social ;
- plus récemment, ces politiques ont souvent glissé de la sphère du social vers celle de la politique générale. Il est en effet apparu que de bons projets pouvaient se développer de manière plus efficiente à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise (Pinchot, 1986).

Aussi, on peut affirmer qu'à l'heure actuelle, deux conceptions de l'essaimage coexistent, qui sont liées au contexte économique de l'entreprise. Elles aident à expliquer la diversité des situations observées :

- soit la situation économique de l'entreprise essaimante est mauvaise : il s'agit alors d'un « **essaimage à chaud** » ou **curatif**, qui s'inscrit dans le cadre d'une restructuration ; l'objectif est de procéder à des réductions d'effectifs en douceur. Cette pratique s'accompagne de politiques de remplacement du personnel ;
- soit la situation micro-économique est bonne : il s'agit dans ce cas d'un « **essaimage à froid** » ou **dynamique** fondé sur une dynamisation interne du personnel découlant d'une



stratégie sociale active et/ou d'une stratégie économique.

**Essaimage dynamique**

	<b>Entreprise-mère</b>	<b>Entrepreneur puis Entreprise essaimée</b>
Phase d'incubation	- Mise en place d'une culture entrepreneuriale - Réflexion stratégique globale à long terme	- Incubation et apprentissage
Phase de maturation et de création juridique	- Implication forte dans le projet de la part de la division essaimage (responsable essaimage)	- Phase similaire à la création ex-nihilo facilitée et accélérée par un projet fiable et une réflexion à long terme
Phase de soutien et de développement	- Aide commerciale, managériale, logistique, ... - Apprentissage organisationnel - Développement de relations	- Développement de relations de partenariat - Réseautage important - Si échec, réintégration du salarié-créateur

**Essaimage curatif**

	<b>Entreprise-mère</b>	<b>Entrepreneur puis Entreprise essaimée</b>
Phase préalable à la création	- Restructuration économique ou reconversion - Stratégie d'incitation forte à la	Aucune Implication
Phase de création juridique	- Implication faible dans le projet	- Phase identique à la création ex-nihilo
Période Post création	- Développement éventuel de relations unilatérales conduisant à la dépendance de la structure	- Si échec, pas de réintégration prévue - Résultats proches de ceux de la création ex-nihilo

Source : Daval André, L'essaimage : Analyse du processus entrepreneurial a travers le rôle de ses principaux acteurs

## **II- La question de favorabilité de la PME à l'essaimage et sa démarche**

Les grandes entreprises ont été les premières à envisager l'essaimage, mais a ce que en peut soulever la question de favorabilité de la PME à l'essaimage ?

### **1- les spécificités d la PME**

Avec plusieurs auteurs, nous considérons que la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise, mais une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Autrement dit, nous adhérons à un des principes fondateurs du courant des recherches en PME : Par opposition à la grande entreprise, la PME est une structure spécifique . Toutefois, au regard de la diversité des formes de PME, nous avons une position plus nuancée en considérant, que ces particularités sont modulables. A partir d'une analyse extensive des



différentes contributions conceptuelles. Un auteur propose six caractéristiques sur un continuum (allant du plus au moins) que nous développons afin de faire valoir ce que nous entendons par la PME(7) :

### . La petite taille

La petite taille est jugée à partir de divers critères dont ceux du chiffre d'affaires et de l'effectif entre autres. En l'occurrence, c'est l'effectif qui est le plus souvent retenu comme critère, mais force est de constater que les découpages varient fortement d'un pays à un autre selon les normes établies. Dans une première approche, nous retiendrons par convention la fourchette de 0-250 personnes conformément au choix de l'observatoire européen de la PME. Plus généralement, nous retiendrons dans l'idée de petite taille celle d'une structure où les ressources sont plus limitées comparativement à la grande entreprise.

#### - □ *La centralisation de la gestion*

La centralisation de la gestion nous renvoie à un processus décisionnel raccourci du fait de sa concentration aux mains d'une personne ou d'un petit groupe individus à la tête de la PME. Cette centralisation apparaît naturelle étant donné que l'entreprise est une structure simple où le sommet stratégique est en prise directe avec le centre opérationnel. Elle se traduit par une omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés qui est accentuée par sa proximité physique : « Le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités.

Plus encore, il est connu personnellement de tous » (Barreyre, 1967 : 91). Plus l'effectif de la PME est faible, plus la gestion est incarnée en la personne du dirigeant.

#### - □ *La faible spécialisation*

La petite taille de l'organisation induit une division du travail peu poussée avec une forte proportion de salariés polyvalents et de machines multi-tâches.

Au plan fonctionnel, on observe le plus souvent une difficulté à différencier les tâches et

Le regroupement d'activités par fonctions ou services spécialisés est quasiment inexistant : On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins fortement reliées. Sur le plan décisionnel, on peut aussi parler de faible spécialisation car le chef d'entreprise est à la fois compositeur, chef d'orchestre et exécutant.

### . Une stratégie intuitive ou peu formalisée

Pour prendre des décisions, les dirigeants en PME privilégient des modes de raisonnement intuitif sur la base de leurs seuls jugements et expériences sans recourir à des méthodes et techniques formelles d'aide à la décision. Cette propension à privilégier la réaction à l'anticipation s'explique par l'horizon temporel de la PME qui est souvent plus court, étant axé sur des problèmes immédiats avec des objectifs et des résultats de nature tactique. Nous pouvons qualifier cette stratégie d'entrepreneuriale car elle est le siège du dirigeant qui peut faire valoir une représentation future de son entreprise tout en disposant d'une grande capacité d'inflexion au gré des opportunités chemin faisant.

#### - □ *Système d'information interne peu organisé*

La proximité physique et le nombre limité d'acteurs sont des conditions qui favorisent des modes de communication et de coordination informelles ou de face à face en PME : Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct.

La prépondérance des médias plus informels véhiculant des informations verbales a été maintes fois mise en évidence dans la littérature sur la PME. Le système d'information est qualifié d'informel et de peu complexe, mais souvent à tort. En effet, ces médias « chauds » sont réputés pour leur richesse, car y sont véhiculés des signaux plus variés telles les expressions corporelles.

#### - □ *Système d'information externe peu organisé*





Les relations de la PME à ses parties prenantes externes sont généralement plus directes, car elle opère généralement sur des marchés relativement proches géographiquement ou psychologiquement, c'est ainsi que la perception du changement sur le marché local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché. Aussi, il découle de ce système d'information informel et souple une connaissance plus fine des attentes des parties prenantes et, par conséquent, une réactivité plus élevée.

nous retiendrons que la PME est une organisation où les ressources sont limitées avec un dirigeant omniprésent, doté d'un fort pouvoir décisionnel. La PME se caractérise également par la prépondérance de relations informelles. Dans notre travail, la PME sera entendue comme une structure spécifique rassemblant ces trois caractéristiques : ressources limitées ; centralité du dirigeant et les relations informelles. Cette conception de l'essaimage doit être comprise comme un idéal-type théorique à la lumière de laquelle nous serons amenés à nous interroger sur les enjeux et les modalités de l'essaimage qui est appréhendé d'une part, en tant que levier de développement de la PME établie, et d'autre part, en tant que levier d'émergence d'une nouvelle PME.

## 2- Modalités de l'essaimage en PME

L'action d'essaimage comprend trois dimensions distinctes :

- La stimulation de l'envie d'entreprendre
- L'accompagnement
- Le suivi post création

On va d'abord présenter les deux premières dimensions (8) :

### a) La stimulation de l'envie d'entreprendre

Il ne suffit pas de ne pas mettre de barrière à l'envie d'entreprendre, encore faut-il démystifier l'entrepreneuriat et faire germer son envie et son idée. A l'image des plantations d'arbres pour reconstruire nos forêts, poumons de notre planète, il faut favoriser l'éclosion d'entrepreneurs, acteurs de notre économie et vecteurs à la fois de croissance et d'emplois pour demain.

En pratique et comme nous l'explique très bien le professeur Eric Michael Laviollette, l'essaimage est plus naturel en PME qu'en grande entreprise.

En effet, la plus grande proximité des dirigeants et la polyvalence naturelle des salariés sont des facteurs facilitant le goût d'entreprendre :

- Le modèle du patron - ou mentor - est accessible pour tous.
- La transversalité des fonctions est spontanée : la division du travail est plutôt le fait de grands groupes.

### b) L'accompagnement

La notion d'accompagnement recouvre quant à elle 3 volets :

- L'accompagnement méthodologique
- L'accompagnement technique
- L'accompagnement psychologique ou accompagnement humain.

Ce suivi peut donc tout aussi bien prendre la forme :

- De formations,
- D'appuis logistiques,
- D'un soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée, ...





Sur l'accompagnement, les relations informelles nouées avec l'équipe de direction et les services compétents offriront un appui non négligeable au porteur de projet. Cela présuppose évidemment que les profils psychologiques du porteur de projet et des membres de l'équipe de direction soient en cohérence et que la communication ne soit pas rendue difficile par la situation : la culture entrepreneuriale doit à ce titre préexister au sein de l'entreprise. Contrairement aux grandes entreprises, où l'accompagnement repose essentiellement sur la méthodologie – et peut alors parfois être perçu par le principal intéressé comme trop lourd, administratif et manquant de réactivité – la PME dispose de bonnes cartes dans son jeu pour assurer une partie du suivi du porteur de projet. Elle offrira également sans peine un soutien technique ou logistique sans mettre à mal son organisation.

Néanmoins il peut lui manquer un zeste de méthodologie et le bénéfice d'un oeil extérieur ou « d'une porte confidentielle » : de nombreux salariés, entravés par la peur d'être jugés comme « démotivés », ou que le projet soit perçu comme trop faible pour offrir de la pérennité, n'oseront pas forcément aller parler à leur patron ou au service concerné, surtout s'ils n'appartiennent pas à la sphère des cadres et agents de maîtrise. Plus sensible encore la situation des salariés et ouvriers désirant changer de métier, s'offrir une reconversion totale... Ces derniers ne verront sans doute pas de raison de frapper à la porte de leur entreprise pour en parler et partiront à l'aventure avec un déficit d'accompagnement.

Quant à l'accompagnement psychologique de l'individu, il relève également de compétences plus éloignées du profil des membres de l'équipe de direction : il s'agit ici de faire émerger les réelles motivations du salarié, d'établir un point objectif sur ses compétences et axes de progrès pour enfin valider avec lui le réalisme de son projet par rapport à ses aspirations.

Cette phase consiste plus souvent qu'on ne peut l'imaginer en un travail de déni, qui, s'il est bien construit, permettra à l'individu de se remobiliser dans son emploi au quotidien. Sur cette étape, il apparaît que la PME offre naturellement un cadre plus propice à l'accompagnement qu'une grande entreprise mais certains manques demandent à être comblés.

### **c- Le suivi(9)**

nous distinguons deux formes de relations post-crédation. A un premier niveau interpersonnel, la relation consiste pour l'entreprise essaimage à apporter des conseils en gestion, du soutien moral et des réseaux à l'entrepreneur au moment du démarrage de son entreprise. A un deuxième niveau inter organisationnel, la relation est de nature coopérative que ce soit à des fins commerciales ou techniques dans le cadre de contrats de sous-traitance, de co-traitance ou de partenariat.

#### **- Un suivi post-crédation pérenne**

Comme son nom l'indique, le suivi post-crédation consiste en un prolongement de l'accompagnement que ce soit à un niveau méthodologique, technique ou psychologique. La plupart des grandes entreprises font valoir l'existence de tels dispositifs qui comprennent un suivi financier lorsqu'un prêt est accordé, des conseils en gestion et une mise en relation avec d'autres essaimes.

Toutefois, dans les faits, le suivi post-crédation est loin de tenir ses promesses. Chez EDF, par exemple, nombreux sont les essaimes à exprimer leurs déceptions. La plupart d'entre eux affirment avoir peu ou pas rencontré leurs accompagnateurs une fois leur entreprise créée. Pour ceux qui en ont bénéficié, ils considèrent que l'accompagnement est essentiellement d'ordre méthodologique et trop « global » alors que leurs besoins deviennent plus techniques





au moment du démarrage (Bancel et al., 2004). En résumé, le suivi post-crétion en grande entreprise semble pêcher par sa faible personnalisation et sa brièveté.

Par contraste, en PME, le suivi post-crétion risque d'être personnalisés et durables. La personnalisation tient à la centralité du dirigeant et à son expérience en matière de gestion de PME voire en création d'entreprise. Par ailleurs, les relations informelles en PME favorisent les investissements de nature technique et affective. Ils facilitent le démarrage de l'entité essaimée et ils sont aussi source de réconfort pour l'essaimé. Par conséquent, le suivi post-crétion serait intensifié et pérennisé.

### **- Des coopérations inter-entreprises durables**

Une fois l'entreprise essaimée, elle peut développer des relations commerciales et/ou industrielles avec l'entreprise «mère» si leurs activités sont proches et/ou complémentaires.

En grande entreprise, l'essaimage donne rarement lieu à la formation de collaborations malgré un discours ambiant qui le suggère fortement. Dans les faits, les coopérations sont mineures car les activités essaimées sont, pour la plupart, très éloignées du cœur de métier de la grande entreprise. Si des coopérations se développent suite à l'essaimage, elles ne sont pas toujours durables. Chez Thomson, l'essaimage conduit à la formation de coopérations mais, pour la plupart, il s'agit de relations de sous-traitance qui relèvent clairement de l'assistanat commercial sur une période déterminée sous contrat. Par essence, les relations avec l'entité essaimée sont plutôt brèves.

Par contraste, la coopération entre la PME essaimante et la PME essaimée durent car leurs dirigeants ont une capacité à infléchir leurs stratégies et à moduler les structures. « L'inflexion stratégique » est rendue possible par le fait que les intentions ont pour siège une seule personne qui cumule leur conception et leur mise en œuvre. La modularité structurelle est permise par la centralité du dirigeant qui dispose d'une grande capacité de contrôle « sur le système organisationnel qu'il dirige ».

Cette double flexibilité procure plus de possibilités de coopérations entre les deux entités. Par ailleurs, en PME les actions économiques sont généralement « encastrées » dans un réseau de relations sociales qui favorisent la confiance et réduit le risque d'opportunisme. De fait, l'existence de ce réseau « de liens forts » est susceptible de consolider et de pérenniser la coopération entre la PME établie et la PME essaimée. En résumé, les coopérations entre PME et entités essaimées serait plus durables.

les coopérations entre PME essaimantes et essaimées sont plus durables. Nous retenons deux explications. La première est celle d'une capacité d'inflexion stratégique et de modularité structurelle qui accroissent les possibilités d'ajustements entre les deux entités ; elle leur permet de tendre vers une évolution symbiotique. De fait, la coopération est plus durable. La deuxième explication est celle d'un niveau d'encastrement élevé de la coopération, la force des liens étant entretenue par les « investissements » des acteurs dans la transaction notamment en refoulant le calcul. La logique du don et de contre don apparaît clairement comme une grammaire de l'échange explicative de la durabilité de la coopération, mais aussi de sa flexibilité. En PME, cette dynamique s'opère plus aisément avec la centralité des dirigeants au sein des structures de petite taille où les relations informelles prédominent.

### **III- l'essaimage et PME Algérienne**

L'essaimage fait partie de ces techniques contemporaines de management des entreprises qui permettent aux grands groupes, mais également de plus en plus aux PME et PMI de mieux s'adapter aux exigences du marché.

#### **1- La dynamique d'émergence des PME en Algérie**





Le cadre institutionnel algérien a connu un changement profond depuis 1962, date de l'indépendance de l'Algérie. Après 20 ans de prédominance du secteur public en Algérie, sous la devise de « l'industrie industrialisante », l'Etat -unique propriétaire et entrepreneur accorde au secteur privé un rôle complémentaire en 1982 dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité. La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements, qui a en plus accordé des avantages substantiels pour les investisseurs (10).

En Algérie, il faudra remonter à la fin des années 80 pour déceler les prémices d'une option favorable au développement des PME privées. Le regain d'intérêt pour les PME apparaît de manière perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales. L'orientation en faveur des PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie attesté par l'effondrement du secteur public économique (11). Elle a été le résultat d'une politique axée sur les choix suivants: (12)

- Incitation à l'investissement privé dans les branches de transformation ;
- Complément à l'activité des entreprises publiques.

Les PME ont émergé selon deux trajectoires :

- PME publiques locales ;
  - PME privées de petite taille.
- Les PME publiques locales ont été le résultat :
- De la politique d'équilibre régional (programmes spéciaux) lancée à partir de 1971(entreprises de wilaya BTP) ;
  - De la promotion des collectivités locales comme acteurs économiques (divers secteurs) ;
  - De la restructuration des grandes entreprises publiques à partir de 1980 (décentralisation).
- Les PME privées ont été le résultat des politiques incitatives de l'investissement:
- Code de 1966 : promotion du tissage, de la confection et des matériaux de construction, BTP, confiseries biscuiteries ;
  - Code de 1982 : transformation plastique, travail des métaux et façonnage électromécanique ;
  - Code de 1993 : agro-industrie, services.

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie mondiale, les programmes visant à promouvoir et à rendre compétitif le tissu économique sont devenus prioritaires. A cet effet, les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie d'accompagnement des entreprises dont l'objectif est de les aider dans leurs efforts de modernisation et de compétitivité. Il s'agit de : (13)

- Le programme de mise à niveau des PME/PME MEDA (2003-2006) prolongé jusqu'en 2007.
- Le Programme MEDA II prévu en 2008.
- Le programme d'appui au développement des PME en Algérie.
- Le dispositif de modernisation de l'outil industriel avec l'assistance du PNUD/ONUDI et création d'un fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Ces différents programmes sont issus de différents ministères (ministère du commerce, de l'industrie, ministère de PME/PMI et de l'artisanat, etc.). C'est ce qui donne l'impression de redondance des programmes (K. Assala, 2006). Nous constatons également la pluralité des structures de création, d'accompagnement, de financement ou de promotion des PME que l'on peut résumer dans le tableau ci-après :





**Tableau 01 : Les organismes impliqués dans la promotion et l'appui des PME**

<b>Organisme</b>	<b>Date de création/ Objectif</b>
Le Comité d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements (CALPI)	Créé en 1993.
L'Agence de Promotion et de Soutien de l'Investissement (APSI),	Créée en 1994.
L'Agence de Développement Social (ADS)	Créée en 1994.
L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)	Créée en 1996.
L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)	Créée en 2001.
L'Agence Nationale de Gestion des micro crédits (ANGEM)	Créée en 2004.
La Caisse Nationale d'assurance chômage (CNAC)	Créée en 2004.
Le Fonds de Garantie des crédits des PME (FGAR)	Créé le 11/11/2002. Son objectif est de garantir les investissements dans le secteur de la PME en matière de création d'entreprise ; de rénovation des équipements, d'extension d'entreprise.
Le Conseil National Consultatif pour les PME (CNC-PME)	Créé en 2003 et dont la principale fonction est la concertation.
La Caisse de Garantie des Crédits à l'Investissement des PME (CGCI-PME)	Mise en place décidée en 2004 ; c'est un organisme, qui est venu en renfort au FGAR.
L'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME)	Créée par décret exécutif n° 05 -165 du 3 Mai 2005. Sa mission principale est la mise en œuvre du programme de mise à niveau. L'agence examine les demandes des entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau et d'octroyer des primes à la mise à niveau.
Les pépinières d'entreprises	Ce sont des structures d'accueil et de développement des entreprises naissantes. Elles étaient 14 en 2006 avec des projets de création de nouvelles pépinières dans les Hauts-Plateaux et le Sud.
Les incubateurs d'entreprises en collaboration avec le MESRS et l'ANRDT	Créés au niveau des principaux pôles universitaires.
Les Directions de wilaya	Ce sont des sources d'informations.
Les centres de facilitations	C'est des structures d'accompagnement, d'encadrement et d'appui et d'orientation des investisseurs porteurs de projets.

**Source :** Benyahia -Taibi.G, Djemane-Seguini.N, Amari .S.E.S, L'évolution du rôle des PME privées dans le développement économique en Algérie : Synthèse macroéconomique, 05ème Colloque International Finance et Stratégies et de Développement, L'Institut Supérieur de Gestion de Sousse, 18-19 mars 2010, p 5-6.





La PME algérienne a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, à la fin de l'année 2009, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élevait à 625069 PME, d'une évolution de 105543 PME par rapport à l'année 2008. Ce taux reflète le processus d'intégration des professions libérales depuis le second semestre 2008.

Le tableau ci-après présente l'évolution du secteur de la PME en Algérie sur la période s'étalant de 2001-2009.

**Tableau 02 : évolution des PME algériennes sur la période 2001-2009**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PME privée	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013	345902
PME publique	778	778	778	778	874	739	666	626	591
Artisans	64677	71523	79850	86732	96072	96072	116346	126887	169080
Total	245348	261853	288577	312959	342788	342788	410959	519526	625069

Source : établi à partir des données du MPMEA (ministère de la pme et artisanat)

Il faut noter que Alger et Tizi ousou sont les deux premières wilayas choisies par les PME privées pour mettre au point leur activité. Oran, Bejaia, Sétif, Tipaza, Boumerdès, Blida, Constantine, Annaba, accueillent le second tiers. Ceci dit, que près de la moitié des PME privées (48%) sont concentrées et réparties sur les dix wilayas du nord du pays et cela n'a pas changé depuis des années (de 2003- 2008) sauf pour Annaba qui a occupé la place de Chlef en 2007. et Tizi ousou qui pris la place de Oran en 2009 (14).

## 2-Caractéristiques organisationnelles des PME

Au regard des caractéristiques économiques et sociales d'une part et des résultats de l'enquête menée par la Banque Mondiale sur les contraintes vécues par la PME algérienne d'autre part, nous pouvons mettre en exergue les déficits organisationnels fondamentaux de la PME et que représentent essentiellement (15) :

- la faiblesse prononcée des définitions de ses métiers
- l'absence de conduite managériale formalisée
- l'absence de projet de développement
- l'insuffisance des qualifications et le manque de compétences spécialisées
- l'insuffisance des outils de gestion
- la faiblesse des données sur le marché local, sur les opportunités d'investissement et de sous-traitance
- la faiblesse du niveau de spécialisation des structures que rend compte la prépondérance des fonctions de production et de commercialisation dans les structures formelles des entreprises moyennes et la quasi- absence du commercial dans les micro- entreprises.

## 3- Spécificités du secteur de la PME

Les spécificités du secteur d'un point de vue de la disponibilité et de la circulation de l'information peuvent être résumées par les caractéristiques et insuffisances ci-après (16) :

- Le secteur de la PME est un secteur horizontal où on retrouve toutes les activités économiques nationales, à travers toutes les wilayas et des centaines de milliers d'opérateurs très divers et hétérogènes dont la taille varie entre 1 et 250 emplois : C'est donc un vaste espace





où les échanges de flux d'informations sont caractérisées par leur hétérogénéité, leur densification et leur diversification.

- Un cadre de coordination intersectorielle non formalisé et peu efficace.
- Une représentation locale de création très récente et en phase de mise en place, pour servir de relais au niveau régional.
- Un système de collecte de données statistiques pour le suivi d'activités très insuffisant et des données pas toujours fiables et surtout pas actualisées.
- Une économie informelle non négligeable et difficile à cerner.

**l'Algérie offre l'image d'une multitudes de microentreprises familiales** semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. L'économie planifiée abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières<sup>9</sup>, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises. Quelques travaux en sociologie mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne qu'on peut résumer dans les points suivants (17) :

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans la contexte socioculturel algérien.
- la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.

On ce qui concerne **la solidarité interentreprises** on peut la présenter sur quatre volets (18) :  
- D'abord, elles créent un réseau d'échange économique par le biais de la mise en commun des achats de matières et de produits entrant dans la production et l'exploitation de leur entreprise respective.

Cette façon de faire, permet des économies sur les prix d'achat et donc, par ricochet, une réduction des coûts de production, ce qui améliore la compétitivité vis-à-vis de la concurrence.

Il s'agit de créer des groupements d'affaires, comme l'exemple de GIPLAIT qui est un groupement pour les achats de poudre pour tous les producteurs de lait en Algérie.

L'essaimage présente un moyen efficace qui favorise la solidarité interentreprises vue les forts liens qui unissent la PME source et les PME essaimées, impliquant l'accroissement de





l'émergence des groupements de PME ayant un fort pouvoir de négociation ce qui donne une grande force aux PME par le changement de la structure de leur secteur d'activité.

Il s'agit de créer des groupements d'affaires, comme l'exemple de GIPLAIT qui est un groupement pour les achats de poudre pour tous les producteurs de lait en Algérie.

- La sous-traitance est une autre forme de solidarité interentreprises, au niveau local. Elle permet la mise en commun des moyens de production à l'effet d'accroître son plan de charge ou de faire face à un plan de charge conséquent, sans pour autant investir dans de nouveaux équipements.

Il faut savoir qu'un cadre institutionnel a organisé cette sous-traitance à travers des Bourses de la sous-traitance et du Partenariat (BSTP). Elles sont au nombre de quatre : une Bourse nationale à Alger et trois Bourses Régionales à Constantine, Ghardaïa et Oran.

Leur mission est de constituer une banque de données sur les entreprises qui existent au niveau national et par région. Ensuite elles mettent en relation les entreprises qui cherchent des partenaires ou des sous traitants pour les besoins de leurs activités réciproques.

Tableau 03 : Entreprise autonome, partenaire ou liée.

Type / Critères	Entreprise autonome	Entreprise partenaire	Entreprise liée
<b>Participation entre entreprise</b>	< 25% ou totalement indépendante si l'entreprise ne détient aucune participation dans une autre entreprise et qu'aucune autre entreprise ne possède une participation de la première.	Entre 25% et 50% inclus	Plus de 50%
<b>Les données à communiquer</b>	Le nombre d'employés et les données financières des comptes.	Le nombre d'employés et les données financières des comptes, plus une proportion d'effectifs et du détail financier de l'autre entreprise en fonction du détail financier de l'autre entreprise en fonction du capital détenu.	Toutes les données des entreprises concernées.

Source : BENYAHIA-TAIBI.G, DJEMANE-SEGUINI.N, AMARI .S.E.S, Opcit, p03.

- Ensuite, sur le plan politique et social, la solidarité interentreprises doit se concrétiser par la création d'associations professionnelles. Ces dernières prennent la forme, fréquemment, d'organisations dites patronales et syndicales par corps de métiers.





Actuellement, il existe des associations d'opérateurs privés auxquelles devraient adhérer toutes les PME afin de poser les problèmes qu'elles rencontrent sur tous les plans : administratifs, économiques, sociaux, et d'être ainsi représentés auprès des institutions et instances politiques et /ou administratives.

C'est de cette façon qu'elles pourraient s'exprimer dans un cadre réglementaire et voir leurs doléances prises en charge.

- Enfin la solidarité se présente sous la forme d'un réseau interentreprises, sur le plan commercial.

Les PME s'échangent des informations et des clients sur un même marché. Comme elles se constituent en groupe de vendeurs, situés sur un territoire donné, qui s'échange mutuellement les produits à mettre sur le marché. Le but est d'accroître leur chiffre d'affaires respectif, donc d'augmenter leur part de marché.

Cette solidarité interentreprises doit aboutir à un partenariat entre différentes PME sur un territoire donné, créant ainsi une association basée sur l'intérêt économique de chacune. Il permet le transfert de technologie et de parts de marché avec une mise en commun des moyens de production et de commercialisation.

D'une autre part, les principaux constats pouvant être établis concernant la situation de l'innovation au niveau des PME algériennes sont essentiellement les suivants (19) :

- Le conseil est généralement un service très peu utilisé par les PME ; la relative méconnaissance de ce domaine, le profil des dirigeants (vision court terme), le mode d'organisation adopté (de type fonctionnel), la structuration du secteur (dominée par la catégorie TPE) expliquent ce constat ; l'audit d'innovation, outil permettant de jauger la capacité d'innovation d'une PME, n'est pas développé.

- En l'absence d'une stratégie claire d'innovation, les activités de recherche des opportunités d'innovation des PME et la stimulation du travail en réseau relatif à l'innovation ne constituent pas une préoccupation fondamentale des managers ; à cet effet, la majorité des PME n'est pas dotée d'une cellule capable de générer des idées de nouveaux produits.

Il s'agit de mettre en place une dynamique qui se propage sur un mode viral. On assigne à une équipe dédiée la responsabilité de porter l'esprit entrepreneurial au sein du groupe, de le diffuser, de susciter des vocations et par là de développer une nouvelle culture au sein de l'entreprise.

- L'innovation n'est possible que si elle fait partie intégrante du mode de fonctionnement de l'entreprise ; cette orientation est loin de se manifester ; la pression inhérente aux activités quotidiennes, la recherche de la rentabilité immédiate et le manque d'intérêt pour l'investissement immatériel constituent des freins à l'innovation (en tant que facteur clé de succès).

Cela devient un acte managérial majeur : plutôt que de concevoir et entretenir des dispositifs organisationnels complexes et coûteux, il s'agit de créer des contextes favorables pour que les forces de vie et l'esprit d'entreprendre prennent racine spontanément dans l'entreprise. Il faut développer concrètement la créativité en créant un climat propice (temps disponible ; jugements bienveillants, absence de tabous ...) à la remise en cause régulière des activités, des produits, et des procédés de l'entreprise. Accepter, et faire accepter par les parties prenantes de l'organisation (investisseurs, employés, clients ...), la volatilité liée au risque entrepreneurial : possibilité d'échec, de cannibalisation des activités existantes ou de défaillance technique au départ.

- L'innovation n'est pas appréhendée comme un exercice stratégique où la combinaison de la vision, de la connaissance, de la planification et des techniques de gestion modernes engendre une valeur ajoutée accrue pour le marché (en transformant des idées créatives en solutions applicables) et partant, une croissance durable et rentable pour l'entreprise.



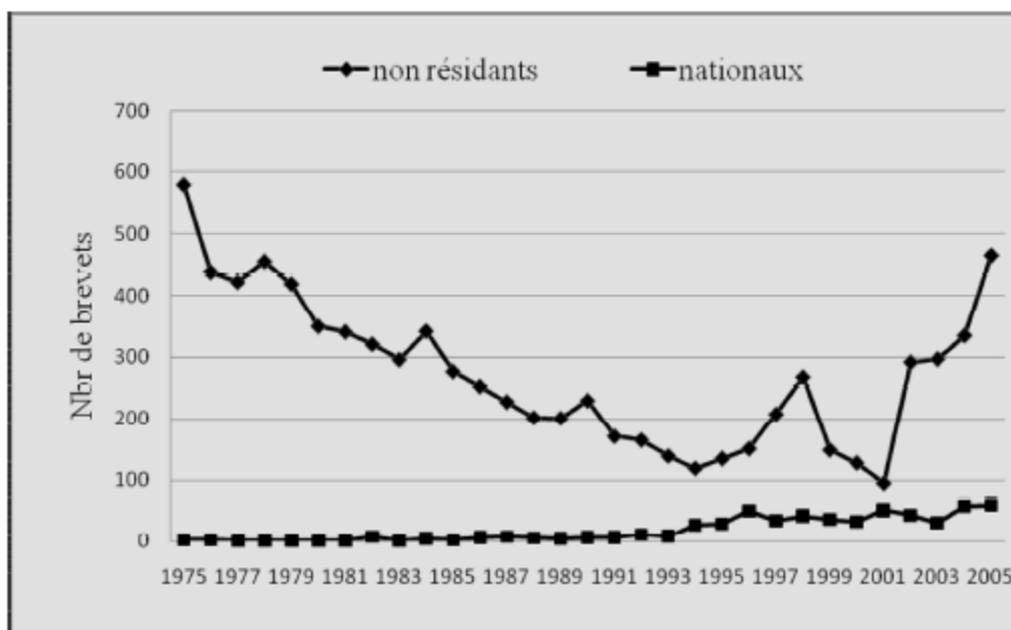
Les PME Algériennes font face à une concurrence de plus en plus féroce. Cette situation de concurrence continue crée dans la PME une situation de stress, puisqu'il est demandé de plus en plus d'efforts et de créativité de la part du personnel qui trop souvent, n'y trouve pas son compte. En conséquence peu d'innovations voient le jour et ce constat est conforté par le tableau et le graphique ci-dessous. L'adoption de l'essaimage au sein des PME Algériennes peut être considéré comme un puissant levier à l'innovation car il permet de concilier le besoin des PME en matière d'innovation et le besoin des employés en terme de développement personnel surtout en ce qui concerne l'esprit entrepreneurial.

**Tableau 04: Dépôts de brevets en Algérie et dans d'autres pays arabes (1993 -2005)**

	Algérie			Maroc			Egypte			Tunisie		
	Total	Non résidents	Nationaux	Total	Non résidents	Nationaux	Total	Non résidents	Nationaux	Total	Non résidents	Nationaux
1993	146	138	8	298	256	42	831	503	328	143	99	44
1994	145	118	27	360	253	107	836	528	308	144	103	41
1995	162	134	28	381	292	89	101	639	408	146	115	31
1996	200	150	50	327	237	90	210	706	504	174	128	46
1997	241	207	34	467	350	117	*	*	*	215	174	41
1998	309	267	42	498	401	97	1633	1139	494	238	200	38
1999	284	148	36	464	371	93	1682	1146	536	257	190	67
2000	159	127	32	249	145	104	1615	1081	534	257	210	47
2001	145	94	51	333	217	116	1387	923	464	178	156	22
2002	334	291	43	528	398	130	1415	788	627	103	58	45
2003	326	296	30	483	363	120	*	*	*	155	120	35
2004	392	334	58	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2005	524	465	59	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Source : Snoussi Zoulikha, Relation brevet-innovation dans les entreprises algériennes, p05, p06.

Figure 01 : Evolution des demandes de dépôts de brevets des nationaux et des non résidents en Algérie (1975-2005)



Source : Snoussi Zoulikha, Opcit, p07.

- Rares sont les entreprises qui disposent d'un système d'informations sur les nouvelles technologies, les nouveaux brevets déposés ... ; la veille technologique, existant à l'état diffus, n'est pas structurée et prise en charge dans le cadre d'un processus déterminé et d'objectifs précis.

Vue les forts liens entre la PME source et la PME essaimée, on peut suggérer que l'essaimage peut conduire à la création de système d'information commun au groupe de PME issue de l'essaimage afin de réduire les couts de fonctionnement d'un système d'information qui ne sont pas à la portée d'une seule PME.

- La technologie importée par l'Algérie (dans le cadre « clés en main » ou « produits en main »), au lieu de la rendre plus autonome vis-à-vis de l'extérieur a, au contraire, accentué « la remontée de la dépendance technologique » des entreprises algériennes par rapport aux fournisseurs étrangers d'équipements de production qui ont gardé le monopole des fonctions amont de conception des procédés et des produits ; la capacité d'innovation échappe ainsi aux entreprises algériennes.

Vue que l'économie planifiée a été abandonner dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Cet état de fait a accentué la dépendance de l'Algérie aux fournisseurs étrangers limitant ainsi la capacité des PME Algériennes d'investir des domaines d'activités axés sur la conception et la fabrication en ce contentant d'investir dans des activités support (surtout les services) à faible valeur ajoutée qui ne favorise pas les transferts de technologie, de savoir faire et savoir être. Cependant et vue le plan quinquennal d'investissement de l'état Algérien, l'essaimage peut permettre l'exploitation ou au minimum l'exploration de la majorité des opportunités d'affaires au sein des PME permettant la spécialisation de ces dernières ce qui favorise et facilite les transferts technologiques.

#### 4- la valeur ajoutée de l'essaimage pour la PME Algérienne



Sur la base des spécificités du secteur de PME et les caractéristiques organisationnelles, l'essaimage peut contribuer d'une façon considérable dans l'amélioration des PME et éviter les déficits organisationnels et le manque remarquable au niveau des capacités d'innovation, comme suite :

- L'essaimage permet l'émergence des PME spécialisées, car elles se concentrent sur ce qui constitue leurs métiers de base tout en externalisant (par essaimage) les activités supports.
- L'essaimage peut constituer un cadre de coordination intersectorielle vue les fortes relations entre l'entreprise source et l'entreprise essayée; de plus cette forte relation peut être renforcée par l'accompagnement et le suivi post-crétion.
- L'existence des PME sur l'ensemble du territoire national met en évidence l'importance de l'essaimage comme relais de création d'entreprise au niveau des régions.
- L'essaimage peut être une réponse à l'économie informelle car la création des PME par essaimage se fait dans un cadre réglementaire qui est celui de la PME source.
- Le processus de définition des métiers des PME Algérienne peut constituer un vaste champ d'opportunité pour l'essaimage dans les PME, car la définition du métier implique de façon logique une distinction entre le métier de base et les métiers associés (ou secondaire) et de ce fait, on pourrait proposer l'essaimage comme un processus favorisant la spécialisation des entreprises sources.
- actuellement, il ne suffit plus de maîtriser les dimensions de faisabilité technique et d'avoir estimé la viabilité économique des projets innovants, il s'agit surtout de mobiliser les équipes ad hoc pour exploiter les opportunités et maîtriser les risques qui leur sont associés, Recherche de flexibilité, utilisation plus efficace des ressources, réduction des cycles de développement et de mise sur le marché des produits, intensification et universalisation de l'innovation, responsabilisation des employés.

Le rôle des managers opérationnels consiste de plus en plus à impulser le changement en identifiant des opportunités technologiques et commerciales, les dirigeants se concentrant sur les réflexions relatives à la mission de l'entreprise.

Il s'agit d'une véritable philosophie managériale qui consiste à partir des personnes et non des structures et donc à protéger les élans créateurs des injonctions de la structure.

- L'absence de projet de développement peut être due à la non définition des métiers des PME, on constate alors que les PME Algériennes ont des difficultés à définir un plan de développement clair; dans ce cas, l'option de l'essaimage peut être associée au plan de développement ( le plan de développement comprendra donc deux axes: un axe de développement interne basé par exemple sur l'intrapreneuriat et un deuxième axe externe basé sur l'essaimage-extrapreneuriat " *spin-off*").
- L'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles. La gestion des PME Algériennes est donc souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire. Ces éléments constituent un frein au développement de l'essaimage dans les PME Algériennes.





- Le fonctionnement des entreprises a changé. Force est de constater qu'aujourd'hui les relations clients/fournisseurs/ entreprises se sont transformées. Les clients peuvent être associés dans la phase amont de création de produits, les fournisseurs passent du statut de sous-traitants à celui de partenaires (notamment dans le cadre du développement durable), des concurrents s'associent dans l'exploitation de brevets ou le développement de laboratoires de recherche. Dans le cas de l'essaimage, plutôt que le fournisseur ou le client passent du statut de sous-traitants à celui de partenaires, c'est les employés (représentant une forte propension au partenariat avec la PME source) qui deviennent des partenaires fournisseurs ou sous-traitants.

- La pratique de l'essaimage dans les PME Algériennes peut être considéré comme un moyen permettant de responsabiliser l'ensemble des employés des PME quand à la recherche de l'information (les employés font des recherches sur les opportunités d'affaires afin de bénéficier de l'essaimage), cela implique que les employés deviennent des sources d'information pour la PME ou il travail contribuant ainsi à l'enrichissement des bases de données de leur entreprise.

- Les PME Algériennes font face à une concurrence de plus en plus féroce. Cette situation de concurrence continuelle crée dans la PME une situation de stress, puisqu'il est demandé de plus en plus d'efforts et de créativité de la part du personnel qui trop souvent, n'y trouve pas son compte. L'adoption de l'essaimage au sein des PME Algériennes peut être considéré comme un puissant levier à l'innovation car il permet de concilier le besoin des PME en matière d'innovation et le besoin des employés en terme de développement personnel surtout en ce qui concerne l'esprit entrepreneurial.

Vue que l'économie planifiée a été abandonner dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Cet état de fait a accentué la dépendance de l'Algérie aux fournisseurs étrangers limitant ainsi la capacité des PME Algériennes d'investir des domaines d'activités axés sur la conception et la fabrication en ce contentant d'investir dans des activités support (surtout les services) à faible valeur ajoutée qui ne favorise pas les transferts de technologie, de savoir faire et savoir être. Cependant et vue le plan quinquennal d'investissement de l'état Algérien, l'essaimage peut permettre l'exploitation ou au minimum l'exploration de la majorité des opportunités d'affaires au sein des PME permettant la spécialisation de ces dernières ce qui favorise et facilite les transferts technologiques.

## **Conclusion**

Compte tenu de son potentiel qui se mesure en termes d'emploi et de création de valeur, qui s'apprécie donc aussi bien dans le cadre des politiques de relations humaines dynamiques, l'essaimage mérite une attention forte et une mobilisation de moyens.

Pour mobiliser ce potentiel de croissance il y a quatre priorités :





- Priorité à la sensibilisation des Directions Générales et à la communication

Les politiques d'essaimage sont l'aboutissement ou le prolongement des politiques de promotion de l'initiative, de la mobilité, et de l'intrapreneuriat, qui sont des éléments souhaitables de la culture d'entreprise et donc pour cette raison du ressort naturel des Directions Générales.

Parce qu'elles ont la valeur de projets d'entreprises elles ont en particulier un rôle à jouer dans les cas de plus en plus fréquents de rapprochements, c'est-à-dire quand l'intégration des cultures d'entreprises et la résorption des « îlots culturels » et autres irrédentismes paralysants est difficile, et se surajoute aux effets des restructurations.

Il revient aux Directions Générales, d'essayer de tendre par une implication personnelle et une communication adaptée, à une appropriation collective des projets qui déclenchera un effet de proximité, et amorcera le jeu gagnant-gagnant.

- Priorité aux efforts législatifs et juridiques pour entraîner l'adhésion des DRH qui travaillent avec des techniques « certifiées » et doivent disposer d'outils pratiques, susceptibles de leur donner du « grain à moudre » dans les relations sociales.

- Priorité à une meilleure connaissance statistique et au suivi du phénomène, ainsi qu'à l'organisation de la démarche

Les moyens à mettre en œuvre, ainsi que leurs modes d'application dans les entreprises doivent être clairs et accessibles à tous les personnels, en n'acceptant pas que des bons projets passent au travers du dispositif, ni que s'installe l'idée d'une aubaine pour initiés.

Dans ces conditions les hiérarchies n'ont pas à redouter d'effets pervers dès lors que, bien évidemment, l'entreprise se réserve de ne pas donner son appui à un projet non crédible ou non conforme à sa propre stratégie.

- Priorité à la mobilisation de tous les acteurs du développement, au niveau national et international.

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer au travers d'une communication forte pour mobiliser tous les acteurs, elles peuvent fournir un soutien logistique, des financements directs, ou prendre en charge des études.

Les collectivités, et les chambres de commerce, sont en particulier concernées par les reprises d'entreprises car le vieillissement des dirigeants de PME est partout un problème immédiat et sérieux.





## Références

- (1) Mission d'étude sur l'essaimage rapport présenté par Gérard Husson, expert auprès de la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (MIME), avril 2004.
- (2) essaime, association des créateurs d'entreprise par essaimage  
<http://www.essaime.org/definition-de-lessaimage/referentiel/definition/lessaimage>
- (3) Christophe Everaere, Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : une forme vertueuse de développement par excroissance, 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006
- (4) Eric Michael Laviolette, Enjeux et modalités de l'essaimage en PME
- (5) Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université jean Moulin Lyon 3, l'institut d'administration des entreprises, 2005, p 14.
- (6) Daval André, L'essaimage : analyse du processus entrepreneurial a travers le rôle de ses principaux acteurs.
- (7) Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université jean Moulin Lyon 3, l'institut d'administration des entreprises, 2005, p 28-30
- (8) Antonella Viland, l'essaimage pour les TPE et PME ? c'est possible , feuille de route à l'usage de l'équipé dirigeante, mavreation d'entreprise.fr, édition 2010, p 10-13
- (9) Eric Michael Laviolette, L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005, p 55-64.
- (10) Khalil Assala, PME en Algérie : de la création à la mondialisation, Congrès international francophone en entrepreneuriat et pme (CIFEPME), L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p 05.
- (11) La PME en Algérie: l'impératif de mise à niveau des institutions  
<http://www.gredaal.com/industrie/pme-entreprises/19-pme-et-mise-a-niveau-en-algerie>
- (12) Mezaache Abdelhamid, Les opportunités de développement local des PME : Quelle problématique? Colloque national enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006





- (13) Nabil Ali Belouard, Lamia Azouaou, La politique de mise a niveau des PME Algériennes : enlisement ou nouveau départ ?, 07 colloque international Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?, 21-23 juin 2010 , Hammamet (Tunisie), pp 8-10.
- (14) Bulletin d'information statistique n° 16, ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, 2009, p19.
- (15) El Ghers Nadia, PME, développement durable et ressources humaines, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.
- (16) M.Benlamara Hocine, L'organisation du système d'information par et pour les PME, colloque national, enjeux et perspective pour un développement durable de la PME Algérienne, 8 et 9 mai 2006.
- (17) Khalil Assala, Opcit, p04, p05.
- (18) EL Ghers Nadia, Le développement local, la solidarité interentreprises et la PME, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.
- (19) Larbi Mokhtar, La Recherche & Développement au service des PME, Colloque national, enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne, Alger, 8-9 mai 2006.

