

## L'espace Entrepreneurial National en Algérie: Permanences Structurelles et Potentiel de Transformation

### The National Entrepreneurial Space in Algeria: Structural Permanence and Transformation Potential

#### الفضاء المقاوالاتي الوطني في الجزائر: الإستمراريات الهيكلية وقدرات التحول

أحمد سعدود (\*)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة مولود معمري، تيزي وزو – الجزائر

تقديم للنشر في: 2017.07.01 & قبل للنشر في: 2017.12.08

Ahmed SADOUD (\*)

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion. Université de Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou; Algérie.

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences. Mouloud MAMMERI University, Tizi-Ouzou; Algeria

Received: 01.07.2017 & Accepted: 08.12.2017

**Résumé :** L'analyse des processus entrepreneuriaux, de leurs modes d'apparition, de leur logique de structuration et des types de développement qu'ils capitalisent (déviation des sentiers entrepreneuriaux industriels vers les sphères à dominante commerciale, conglomération de leurs lignes d'action stratégique, voire choix de non-croissance,...), nous montre que les engagements entrepreneuriaux s'accomplissent sans imprimer des changements qualitatifs ou structurels à l'espace entrepreneurial national. Il ya des permanences structurelles dont le poids est assez fort pour empêcher la formation d'un potentiel entrepreneurial de transformation de type configurationnel. L'une des perspectives est de situer ces permanences et d'identifier les conditions entrepreneuriales de la rupture configurationnelle souhaitée.

**Mots clés :** Configuration Entrepreneuriale, Changement Configurationnel, Potentiel de Transformation, Permanences Structurelles.

**Jel Classification Codes :** L1, L5, L6, O33.

**Abstract:** The analysis of entrepreneurial processes, their modes of appearance, their logic of structuring and the types of development they capitalize (deviations from industrial entrepreneurial paths to commercially dominated spheres, conglomeration of their lines of strategic action, or even choice of non-growth, etc.), show that entrepreneurial commitments are fulfilled without printing qualitative or structural changes to the national entrepreneurial space. There are structural permanences whose weight is quite strong to prevent the formation of an entrepreneurial potential of configurational transformation. One of the perspectives is to situate these permanences and to identify the entrepreneurial conditions of the desired configurational break.

**Keywords:** Entrepreneurial Configuration, Configuration Change, Transformation Potential, Structural Constraints.

**Jel Classification Codes :** L1, L5, L6, O33.

**ملخص :** إن تحليل سيرورة المقاوالاتية، ووسائط ظهورها ومنطق هيكلتها وأنواع التنمية التي تبنيها (انحرافات مسارات المشاريع الصناعية إلى المجالات التجارية المهيمنة، استراتيجيات التنويع غير المنسجمة، وغير التطور الاستراتيجي)، يبين أن الوفاء بالالتزامات المقاوالاتية يتم بدون طباعة التغييرات النوعية أو الهيكلية إلى فضاء المبادرات المقاوالاتية الوطنية. هناك مداومات هيكلية وزنها قوي بما يكفي لمنع تشكيل نوع من مبادرات التحويل المقاوالاتي التهايني المحتملة.

**الكلمات المفتاح :** فضاء المبادرات المقاوالاتية الوطنية، تحويل مقاوالاتي تهايني، مبادرات التحويل، مداومات هيكلية.

**تصنيف JEL:** L1، L5، L6، O33.

## **I- Introduction :**

La transition marchande obéissait à une vision où les l'émergence et le développement des dynamiques entrepreneuriales dans l'économie étaient subordonnées à des processus d'ouverture de l'espace économique national, jusque-là prédominé par le capital entrepreneurial étatique. L'ouverture marchande suffisait d'elle-même pour faire du potentiel entrepreneurial, qui lui préexistait par hypothèse, non seulement une relève mais aussi une force entrepreneuriale capable de relever les défis d'une efficience allocative et productive. Or, l'analyse des engagements entrepreneuriaux opérés dans le cadre des transformations entreprises, pour consacrer l'avènement d'un ordre marchand, laisse entrevoir des permanences structurelles de la configuration entrepreneuriale nationale (CEN). Cela signifie, malgré l'effet de substitution produit par les réformes, puisque l'effort entrepreneurial privé a pris son cours jusqu'à dépasser la contribution du secteur public à la formation du PIB du pays, la structure de l'espace entrepreneurial national, les formes des processus d'entreprendre qui y prennent corps, leur taille, les types de conduites entrepreneuriales, ..., sont restés globalement inchangés. Le présent article est dans l'objet de s'interroger sur les fondements de ces permanences structurelles et de mettre en lumière les facteurs qui contraignent l'avènement d'une économie marchande de croissance et de compétitivité<sup>1</sup>.

## **II- Les permanences structurelles de la configuration entrepreneuriale nationale:**

L'identification de la structure de la distribution des processus entrepreneuriaux dans l'économie permet de saisir les spécificités structurelles qui caractérisent cette configuration et d'en découvrir les facteurs, ceux qui entretiennent leur permanence. La connaissance de telles spécificités est d'un intérêt certain pour avancer dans la connaissance des réalités entrepreneuriales nationales, combien même irréductibles, par rapports aux espaces entrepreneuriaux qui étaient la référence des modèles dominant de l'analyse entrepreneuriale. Cet intérêt est aussi capital du point de vue du management entrepreneurial à mettre en œuvre pour entamer les changements tant souhaités au niveau gouvernemental.

### **A. La structure de la configuration entrepreneuriale nationale:**

La structure du portefeuille d'activités d'entreprendre du pays forme une configuration où les engagements entrepreneuriaux s'effectuent sans imprimer des changements qualitatifs à l'espace économique. Les efforts intensifs déployés à travers les politiques entrepreneuriales mises en œuvre à travers les différentes périodes (avant et après les réformes) n'ont pas suffi à la formation d'un potentiel de transformation à l'intérieur de l'espace entrepreneurial national<sup>2</sup>. L'examen des données statistiques permet de mettre l'accent sur les permanences structurelles suivantes :

- La structure du portefeuille d'activités d'entreprendre des agents entrepreneuriaux privés reste relativement la même pendant toute la période. L'intensification de l'effort de création n'a pas été accompagnée par l'émergence de nouveaux segments entrepreneuriaux dans l'économie. Les actes de création d'entreprise s'orientent vers des segments déjà investis par le capital privé ou libérés par le capital entrepreneurial étatique.

- La prédominance des unités entrepreneuriales de petite taille. Cet amenuisement est une particularité structurelle de la CEN. Les mouvements entrepreneuriaux de création restent inflexibles et se rigidifient sous le poids de la rareté de capacités entrepreneuriales porteuse d'un changement dimensionnel et qualitatif.

- La supériorité numérique des processus commerciaux. Ces processus sont contreproductifs du poids de vue entrepreneurial, car leur logique d'évolution ne s'accommode pas avec des stratégies d'intégration<sup>3</sup>. Contrairement aux autres segments d'entreprendre, le segment commercial s'accommode avec des origines entrepreneuriales diverses. Moins exigeant en capital culturel, celui-ci a un ressourcement cumulé pour recevoir ses agents des différentes sphères de la vie sociale (les milieux scolaires, les

milieux sportifs, les entreprises,...). Les sphères commerciales sont les lieux de travestissement de la fonction entrepreneuriale du pays.

- Une présence entrepreneuriale dans les stades les plus en aval de la filière. Les agents entrepreneuriaux développent des fonctions de production d'une complexité très faible. L'organisation ne se déploie pas à travers un support structurel pouvant traduire une certaine division de travail. Bien au contraire, l'entrepreneur propriétaire est présent tout au long du processus économique, pour être ainsi le fabricant, le contrôleur, le vendeur,...

- La structure de distribution spatiale des capitaux privés reste la même à travers les périodes. La concentration de l'investissement entrepreneurial dans certaines régions du Nord est un problème qui trouve ses racines dans l'économie coloniale. Cette répartition inégale de l'effort entrepreneurial global pose un sérieux problème du point de vue de l'immensité du territoire. Cependant, cette densité ne doit pas dissimuler l'écart enregistré par ces régions relativement plus entreprenantes par rapport aux standards internationaux (par exemple, les ports ne sont pas de taille mondiale). En outre, le fait que les localisations ne s'effectuent pas dans la plupart du temps à l'intérieur des espaces physiques entrepreneuriaux spécifiés par l'Etat pose un sérieux problème du point de vue de la compétitivité et de la sécurité<sup>4</sup>.

## **B. Les facteurs de durcissement des inerties entrepreneuriales:**

Les morcèlements des processus entrepreneuriaux dans l'économie sont aussi et par excellence des problèmes organisationnels. Par exemple, l'entrepreneuriat managérial, vecteur des dynamiques de croissance dans l'économie, est, à des exceptions près, inexistant dans les entreprises privées<sup>5</sup>. La taille réduite des unités entrepreneuriales est significative des stratégies de non-croissance prônées par le capital privé. En effet, le déplacement des lignes des modes d'organisation établis reste une hérésie. Les processus entrepreneuriaux fondateurs dérivait d'un état d'esprit qui les réduisait à des actes accomplis une bonne fois pour toutes. La vie entrepreneuriale est d'emblée dénuée de ses mouvements (intrapreneuriaux, de bifurcation,...). Autrement dit, ces processus se dispensaient de tout mouvement stratégique qui pourrait les propulser à gagner en extension (réaliser une ambition de « champion »), en intégration (en choisissant une frontière de la firme qui valorise son avantage compétitif) ou en connexion (en valorisant des économies de connexion). L'entrepreneur-manager est la figure manquante de l'espace entrepreneurial national.

A ces morcèlements, s'ajoutent l'amenuisement des processus entrepreneuriaux en cours dans l'économie. Ils dérivent du mouvement de désindustrialisation qui a commencé à amincir les différents secteurs de l'économie à partir de la fin des années (19)80, et plus fondamentalement, des effets de la crise qui s'abattaient sur les sphères entrepreneuriales étatiques. Les réponses entrepreneuriales à cette crise consistaient, à partir de la deuxième moitié des années 2000, à reconstituer les capitaux entrepreneuriaux qui y étaient jadis affectés. Dans les représentations entrepreneuriales des pouvoirs publics, l'entrepreneuriat est ramené dans sa forme caricaturale pour le restreindre à sa seule dimension patrimoniale. En effet, l'entrepreneuriat patrimonial procède de réengagements incessants de ressources pour permettre à un processus entrepreneurial de reprendre sa forme originelle, celle qui lui a été donnée à la création de l'entreprise. Il prend corps à travers une logique de reproduction entrepreneuriale qui fonctionnait sur la base de ressources (rentières) qui lui viennent comme en quote part de l'extérieur. Cette réalité structurelle réapparaît en permanence dans l'espace entrepreneurial national. Elle se manifeste exagérément dans les réclamations incessantes des entrepreneurs privés autour du manque de moyens en devise.

L'effort de l'Etat dans « l'entrepreneuriatisation » de l'économie s'est effectué au détriment d'une économie de croissance compétitive. L'évolution à un rythme soutenu des créations d'entreprises n'a pas été accompagnée par l'émergence de nouvelles formes d'organisation des activités productives et n'a pas du moins produit des effets sur les modes d'organisation des capitaux entrepreneuriaux établis. En effet, la part des employeurs par

rapport à l'effectif global est de l'ordre de 40%, c'est-à-dire un peu plus d'un salarié pour un entrepreneur (voir le tableau n°1). Cela signifie que le mode d'organisation entrepreneurial prégnant dans l'économie est foncièrement un mode artisanal<sup>6</sup>. Les capacités entrepreneuriales se polarisent autour de la personne de l'entrepreneur. Ce qui signifie que les stratégies entrepreneuriales de diversification ne sont pas inscrites dans l'histoire d'accumulation des compétences de la firme nationale. Autrement dit, les investissements entrepreneuriaux ne s'accomplissent pas dans les lignées d'action qui se déduiraient de la maîtrise de capacités fondamentales, au sens de PRAHALAD. Les incohérences qui s'observent au niveau des portefeuilles d'activités des conglomérats sont des incohérences dans leurs portefeuilles de compétences.

Les dispositifs institutionnels d'organisation entrepreneuriale ne font que renforcer les divorces entre les dynamiques entrepreneuriales et, ce qui leur sert fondamentalement de ressort, les compétences entrepreneuriales. L'entrepreneuriat se voit laminé, dès lors qu'il se voit ériger en moyen audacieux pour faire face aux déperditions scolaires. D'ailleurs, les sphères entrepreneuriales de prédilection se polarisent pour se fourmiller, comme par imitation, autour d'activités de location, de transport,... En plus, les visions entrepreneuriales ne se projettent pas sur des segments d'entreprendre, mais sur un actif, qui fait en sorte et par défaut l'ensemble du métier. Pour le reste, c'est-à-dire les formations dans le supérieur, la désarticulation est très nette avec le monde entrepreneurial. La carte de formation dans le domaine des sciences technologiques embrasse des segments d'enseignement qui ont peu d'effets sur la structure et l'efficacité des jeux entrepreneuriaux.

Aussi, les mutations dans les aptitudes entrepreneuriales ne s'invitent pas dans les jeux entrepreneuriaux, car l'agent se trouve souvent englué dans des jeux relationnels, qui demeurent le moteur entrepreneurial principal dans l'économie. Les logiques relationnelles supplantent tout processus de formation de compétences entrepreneuriales. L'entrepreneur local n'est pas prédisposé à œuvrer pour établir une R&D performante, à miser sur une stratégie boursière ou à faire émerger un portefeuille de compétences propre à soutenir, par exemple, un avantage compétitif. Faute de cela, l'agent préfère, comme par substitution, à retrouver dans les stratégies relationnelles les voies les plus sûres pour se rendre possesseur de certaines ressources entrepreneuriales (accès au foncier, aux devises,...). Avec ce surpoids relationnel, la vision entrepreneuriale ne pourrait être en dernière instance que patrimoniale.

De surcroît, cette particularité de la fonction entrepreneuriale est une caractéristique comportementale même des groupes privés à croissance rapide (le groupe Cévital, SIM,...). En effet, les voies de croissance conglomérale sont des lignes d'action stratégique dont le morcellement est intragroupe. Bien qu'elles aient globalement un effet certain sur la taille du groupe, ces voies n'ont pas permis la constitution de tailles mondiales dans les segments composant le portefeuille stratégique du conglomérat. Les succès entrepreneuriaux dans les grandes entreprises participent d'une fonction entrepreneuriale à engagements multiples et sélectifs. Cela signifie que la performance globale obéit à une logique additive, de sommation de performances réalisées dans des segments se distinguant par leurs profits potentiels. Toutefois, cette formation du capital entrepreneurial privé ne touche pas uniquement la grande taille, puisque dans toutes les unités privées le dosage des fonctions entrepreneuriales s'opère par une sorte de panachage, c'est-à-dire que le choix du champ d'accumulation est dispensé de toute contrainte de cohérence entrepreneuriale<sup>7</sup>.

Historiquement, cet amincissement tient aussi des survivances des effets des contractions exercées par les politiques appliquées au capital privé. Le dispositif d'insertion planifiée du capital privé de 82 avait comme volonté de restreindre les mouvements des entrepreneurs privés. Ces limitations n'étaient pas seulement mises en œuvre pour restreindre la sphère productive et partenariale de ces agents, mais aussi répondre aux craintes de la formation d'un pouvoir économique qui conduirait à la remise en cause des options socialistes. Par exemple, la substitution aux liens partenariaux, que devait le capital

privé avec l'extérieur, une subordination au monopole était, selon le discours de l'époque, un moyen de les empêcher de développer des liaisons avec le capital international<sup>8</sup>. L'amenuisement des processus entrepreneuriaux était aussi une manière de définir des seuils de tolérance pour éviter des transfigurations des capitaux entrepreneuriaux privés en capital symbolique.

Ces cadres d'exercice entrepreneurial, contraignants qu'ils étaient, n'étaient pas sans effets sur les comportements entrepreneuriaux des agents privés. Ces derniers peuvent exploiter des « zones d'incertitudes », selon l'expression de Michel CROZIER, pour réallouer leurs capitaux vers des entreprises nées d'une volonté de l'éclatement ou de la multiplication des affaires familiales. Dans certains secteurs, le transport en particulier, cet éclatement se soldait souvent par la disparition de l'entreprise familiale. En effet, les scissions d'actifs sont souvent les modalités fréquentes choisies par les membres héritiers pour reprendre « l'affaire » familiale. Ces pratiques s'engendrent dans le champ entrepreneurial, car les dispositifs institutionnels n'encadrent pas la pérennité des processus d'accumulation dans l'économie. Les choses sont ainsi car la propriété entrepreneuriale se définit non pas par rapport à l'entreprise comme un système d'actifs avec une certaine cohérence, mais par rapport à la personne en l'occurrence l'entrepreneur. Il est vrai que les facteurs culturels y jouent avec une certaine intensité dans le choix de ces stratégies de scission et il est vrai aussi que les limitations qui pèsent sur la transférabilité des actifs est pour beaucoup dans l'éclatement des processus entrepreneuriaux familiaux, mais les plus gros effets viennent du fait que l'organisation des droits de propriété est beaucoup plus établie pour protéger les intérêts des personnes que de l'économie. Autrement dit, dans les économies rentières, les logiques de reproduction de l'Etat ne sont pas subordonnées aux performances entrepreneuriales que l'encadrement institutionnel des rapports de propriété n'est pas résolument établi et activement tourné pour garantir la pérennité de l'entreprise.

Le problème de la transformation configurationnelle de l'espace entrepreneurial national réside dans les inerties qui animent la masse entrepreneuriale agissante et potentielle. Du point de vue de l'ethos d'une vie marchande et entrepreneuriale, l'économie n'a pas connu des phases historiques d'apprentissage pour faire émerger des agents entrepreneuriaux d'une nouvelle espèce, c'est-à-dire d'agents aux capacités entrepreneuriales et concurrentielles distinctives. L'analyse des particularités structurelles du système productif national permet de considérer les facteurs suivants :

- Le management des processus d'industrialisation n'était pas tourné vers l'appropriation entrepreneuriale des engagements industriels de l'Etat. D'ailleurs, les restructurations opérées dans le cadre de l'ouverture marchande n'étaient pas subordonnées à une politique de valorisation entrepreneuriale des ressources humaines libérées par le secteur industriel public. Ces ressources formaient un potentiel de transformation qui aurait dû servir une rupture configurationnelle (développement de nouveaux processus d'entreprendre, promotion de jeux concurrentiels, densification de réseaux entrepreneuriaux interentreprises,...). Faute de cela, l'entrepreneuriat devrait compter sur des formes de créations ex nihilo, c'est-à-dire sur des agents fréquemment sans potentiel entrepreneurial.

- La structure des capacités entrepreneuriales appropriables ne correspondait pas à ce qui est exigé par les espaces marchands concurrentiels et autonomes. Les restructurations de 1982 ont eu une double conséquence sur le développement entrepreneurial du pays : d'abord, la démultiplication des unités par le découpage des entreprises nationales obéissait à une logique d'affectation des ressources humaines managériales en surplus à des postes de commandement<sup>9</sup>. Cette façon de résorber des ressources humaines oisives était caricaturale et ne travaillait pas pour redynamiser les processus entrepreneuriaux de l'économie et, de surcroît, discordante avec le désengagement de l'Etat du secteur industriel. Ensuite, la séparation entre la fonction de production et la fonction commerciale a porté un grand préjudice à l'efficacité entrepreneuriale globale des entreprises publiques. En effet, les portefeuilles des unités de production se retrouvèrent estropiés des ressources marketing. La maîtrise d'aptitudes commerciales ne s'orchestrerait pas au sein d'un même

processus d'apprentissage entrepreneurial. Cet état de fait explique les difficultés rencontrées par ces unités dans leur soumission à la logique marchande et concurrentielle.

- Les déperditions en capacités entrepreneuriales sont aussi celles provoquées par la dissolution des entreprises locales (les EPL). Au-delà du sort qui a été réservé aux actifs de ces entreprises, lesquels ont fini par sortir du stock de ressources entrepreneuriales du pays, c'est la suite connue par les managers de ces entreprises qui était explicative de la gravité qu'avait laissée derrière elle la destruction de ce patrimoine productif. Dans une perspective d'analyse entrepreneuriale, ces pertes devraient s'interpréter comme une destruction des rapports aux segments d'entreprendre. Or, ces rapports nécessitaient des temps longs pour leur structuration. Quand un entrepreneur est coupé d'un métier qui n'est pas sujet à une stratégie de reprise, la perte se mesure aux aptitudes tacites acquises par le moyen d'apprentissage<sup>10</sup>.

- Les structures entrepreneuriales (publiques et privées) du pays n'ont pas connu des dynamiques de croissance pour être en phase avec les aspirations de leur personnel et des demandeurs d'emploi. Les ajustements entre les espérances et les aspirations et les conditions de promotion et d'insertion professionnelle sur les deux marchés, internes et externes, se durcissent jusqu'à provoquer des raréfactions pour certaines catégories de qualifications ou de compétences. Globalement, les pertes de compétences à l'origine de ce durcissement sont de trois ordres : d'abord, celles prenant la forme de passage à la concurrence et qu'on a observé plus particulièrement dans les secteurs pétrolier, audiovisuel, de transport aérien, ... Ensuite, celles inhérentes à l'extraversion du système de formation et dont les effets sont particulièrement puissants dans les secteurs académique ou de la recherche, dans le secteur sanitaire, ... Enfin, la recherche d'une solution au chômage au moyen d'une politique entrepreneuriale n'a pas seulement précipité les secteurs dans une crise d'emploi (cas du bâtiment), mais aussi à faire émerger des processus entrepreneuriaux sans épaisseur.

L'amincissement des processus entrepreneuriaux sont aussi en rapport avec l'organisation institutionnelle des actes d'entreprendre qu'avec les modes de gestion qui leur sont appliqués. Sur le plan institutionnel, les rapports de propriété consacrés par les textes juridiques et réglementaires ne sont pas de ceux qui devaient tenir compte des situations conflictuelles qui sont potentiellement inscrites dans les relations actionnariales. Les morcellements qui affectent les propriétés entrepreneuriales sont souvent le fait de facteurs tels que :

- Les discordances induites par les différences dans les trajectoires des agents fondateurs dans les entreprises le plus souvent familiales. Que ces morcellements affectent des structures entrepreneuriales créées d'une façon ex nihilo ou surgissent comme mode de résolution d'un problème de reprise d'une affaire familiale, cela ne change rien quand aux dommages et menaces qu'ils font peser sur la cohérence et la pérennité de leurs systèmes d'actifs.

- Les repreneurs de droit n'ont pas été intégrés par le passé dans la gestion du patrimoine entrepreneurial familial. Ces cas on les rencontre fréquemment dans le secteur agricole et de transport. L'absence d'une séparation entre la propriété et la gestion met en péril, en cas de disparition du fondateur, l'affaire familiale. La concentration des pouvoirs de gestion dans les mains des fondateurs limite en général les processus de croissance et rend difficile les successions dans les entreprises familiales.

- Le management entrepreneurial, c'est-à-dire ces actes entrepreneuriaux de croissance impulsés par des agents en charge du management stratégique de l'entreprise, n'est pas de tradition établie dans les unités productives. L'acquisition de compétences managériales est contrariée par cette logique de non-croissance et par cette concentration des pouvoirs de décision dans les entreprises de petite taille.

### III- Le potentiel de transformation de la configuration entrepreneuriale nationale.

L'émergence de forces entrepreneuriales à fort potentiel de transformation n'est pas forcément le seul produit de rupture technologique. Les bouleversements dans la structure de la CEN pourraient y apparaître pour faire suite à des choix décisifs qui seraient d'ordres organisationnels, financiers, commerciaux, ... Ils pourraient se produire dans le giron d'un Etat visionnaire et gestionnaire des propriétés entrepreneuriales de l'économie. En effet, l'Etat accomplit, dans le cadre de son management entrepreneurial, des actions de construction sociale entrepreneuriale ou marchande, selon la vision de l'économie qu'il s'est fait. Ceci dit, il met en œuvre des actions pour construire l'offre et la demande sur les différents segments du marché national, comme il peut s'offrir la priorité à faire émerger des forces entrepreneuriales pour mettre en marche les segments d'entreprendre de sa vision. En d'autres termes, si la rupture configurationnelle est l'œuvre des acteurs entrepreneuriaux, de leurs choix et des portefeuilles de ressources à leur possession, sa réalisation dépendrait de la volonté de l'Etat en tant que détenteur d'un méta-capital entrepreneurial<sup>11</sup>.

#### A. Définition d'un potentiel de transformation : cas d'une économie sans expériences novatrices:

Dans une perspective schumpétérienne, cet état d'inertie s'explique par l'absence de forces entrepreneuriales novatrices, capables d'imprimer des parcours nouveaux à la réserve nationale des ressources entrepreneuriales<sup>12</sup>. Dans une économie sans progrès technique comme la nôtre, le problème de la dynamique entrepreneuriale se pose avant tout en termes de rupture avec la logique rentière de l'économie, c'est-à-dire à obtenir des processus entrepreneuriaux déjà établis à fonctionner selon leur détermination interne et à remettre sur des voies entrepreneuriales les ressources à usage superflu. En effet, le dépassement de la logique actuelle de fonctionnement de l'espace entrepreneurial peut conduire à un nouvel état de développement de l'économie, en rehaussant les niveaux d'efficience pour les ramener à des standards de référence sectoriels et mondialement affichés. Mais, l'amélioration de la compétitivité de la firme est une voie qui ne peut être envisagée sans des changements dans la CEN actuelle, c'est-à-dire sans déployer de nouveaux efforts entrepreneuriaux.

Seulement, le potentiel de transformation capable de conduire à un changement configurationnel ne se confond pas avec les dynamismes qu'on peut observer dans les différents secteurs. Certes, on ne peut nier les véritables élans pris par certains processus entrepreneuriaux, dont les secteurs agroalimentaires, de transformation métallique, des industries de montage, ..., mais, on ne peut prendre des changements dispersés sur l'échiquier de l'espace entrepreneurial national pour un changement configurationnel. Pour preuve, ce dernier réduit l'éventail des dispersions entrepreneuriales pour donner naissance à une configuration différente de celle où elle est issue. Or, il ya, dans le cas qui nous préoccupe ici, deux façon de représenter ce changement configurationnel : la première est que la configuration naissante serait d'autant plus forte qu'elle rendra sans effets les positions contestées de l'économie rentière<sup>13</sup>. La seconde est que les processus entrepreneuriaux supposés autonomes ont effectivement gagné en efficience et en compétitivité et donc en potentiel de diversification pour autoriser des surplus d'un niveau au moins égal à celui que produit en moyenne l'économie mono produit actuelle.

Aussi, un potentiel de transformation porteur d'un changement configurationnel peut connaître, comme le laisse apparaître la vision en termes de cinq combinaisons de J. SCHUMPETER, des origines différentes. Ainsi, une stratégie organisationnelle élaborée autour des enjeux incitationnels et informationnels pourrait augurer des manières d'entreprendre nouvelles et payantes du point de vue de la compétitivité et de la réactivité des firmes publiques et privées<sup>14</sup>. Elles sont aussi décisives lorsque l'ambition stratégique de la firme nationale s'astreindra à organiser et piloter des processus d'apprentissage pour modifier le rapport qu'elle a jusque-ici entretenu avec la technologie. En effet, la maîtrise

technologique ne rentre pas dans le procès entrepreneurial des agents ou des firmes nationales, puisque celle-ci était de tous les temps réduite à un problème d'acquisition et d'emploi. Ainsi, et aux processus incessants d'accumulation de routines dynamiques, on s'obnubile à rechercher comme par intermittence des réajustements des rapports à la technologie en réduisant l'équation au seul problème d'accès à des pouvoirs d'achats, combien même aléatoires, en moyens de paiements extérieurs. Au lieu d'une manœuvre entrepreneuriale ambitionnant une endogénéisation du progrès technique, les acteurs opposent une extraversion technologique qui rend impossible sinon difficile leur insertion dans le marché mondial.

De la même façon, un formidable moteur de transformation pourrait être mis en marche tout autant que les processus entrepreneuriaux soient reconsidérés comme des processus sociaux ou organisationnels. Habituellement, les performances sociales entrepreneuriales se confondent avec la création d'emplois<sup>15</sup>. Or, se renseigner sur les capacités performatives des processus entrepreneuriaux en tant que processus sociaux c'est mettre en examen les capacités organisationnelles qui les tiennent en bride. En effet, les créations d'emplois, leurs rythmes et leur importance volumique, s'ajustent avec les choix organisationnels qui reçoivent ces processus entrepreneuriaux. Par exemple, plus il y a approfondissement du travail de différenciation sociale des tâches, plus la structure de la distribution des emplois à mettre en œuvre dans le cadre de la firme créée prend de l'ampleur. Par ailleurs, la formation de structures organisationnelles dans les processus entrepreneuriaux mobilisant des volumes importants de capitaux élargira l'éventail des choix aux demandeurs d'emplois. Or, l'un des problèmes de la forte présence dans l'économie de la petite dimension est justement le difficile ajustement entre les aspirations et les espérances des demandeurs d'emplois d'un niveau d'études supérieures et les chances objectives de succès offertes par les entreprises<sup>16</sup>. Le problème de structuration organisationnelle des processus entrepreneuriaux est entier dans l'économie.

D'un autre angle de vue, l'un des ressorts au changement configurationnel de l'espace entrepreneurial national serait de repartir sur un management de ressources productives. En effet, les tailles efficaces des actes entrepreneuriaux engagés dans les secteurs des matières premières pourraient conduire à des modifications en profondeur de la configuration entrepreneuriale globale. Cette voie est prometteuse d'autant plus que la maîtrise des facteurs structurels (économies d'échelle, de champ, de complexité, de progrès technique,...) participera à la l'élévation des niveaux de performance des processus entrepreneuriaux établis dans les secteurs des ressources productives. D'un point de vue technologique, les défis entrepreneuriaux seraient de repenser les modes opératoires dans ces secteurs non seulement pour l'accroissement de leur efficacité mais aussi pour satisfaire aux exigences environnementales. En d'autres termes, l'enjeu ne réside pas uniquement dans l'accroissement de la taille des actifs circulants déployés dans les processus entrepreneuriaux des agents, mais dans celui des capitaux incorporels ou immatériels qui leur sont sous-jacents.

Dans un espace où le potentiel de transformation est faible pour accéder à un autre état de développement configurationnel, l'élaboration d'une vision entrepreneuriale est un vecteur incontournable pour faire émerger des forces entrepreneuriales nouvelles. Le management du changement entrepreneurial est une œuvre étatique de construction sociale entrepreneuriale ou, d'une façon restrictive, de l'offre et de la demande sur les marchés retenus. Toutefois, cet effort de construction ne se confond nullement avec les mesures mises en œuvre habituellement pour influencer ou soutenir les processus de croissance dans l'économie. Manager des processus entrepreneuriaux peut même prendre la forme d'une volonté de provoquer des changements dans la structure de la demande nationale. Par exemple, l'objectif de sécurité alimentaire ne se résout pas dans la seule perspective de croissance de la production nationale. L'établissement de la fonction entrepreneuriale pourrait se faire en ambitionnant des changements qualitatifs dans la fonction de consommation du pays<sup>17</sup>.



Dans une perspective d'un management de changement entrepreneurial, l'Etat apparait comme le détenteur d'un méta-capital entrepreneurial. Les rapports à l'économie s'exercent dans le cadre de la vision entrepreneuriale qu'il s'est fixé et à travers les influences qu'il est disposé à produire sur les différentes ressources du capital entrepreneurial efficient (technologique, financier, commercial, informationnel, relationnel,...). En œuvrant à la constitution d'un capital informationnel, à travers un système d'intelligence économique, à la réalisation d'une politique de recherche d'intérêts entrepreneuriaux spécifiques, à la mise sur pieds d'un marché financier dédié à la nouvelle configuration entrepreneuriale, à la structuration de l'espace entrepreneurial physique à l'échelle nationale, en s'appuyant sur les instruments plus particulièrement de l'intelligence territoriale,..., l'Etat travaille à faire passer dans la réalité la vision qu'il a de l'avenir entrepreneurial du pays<sup>18</sup>.

#### **IV- Les stratégies entrepreneuriales de rupture: la part des acteurs ou des entreprises:**

Apparemment la seule alternative pour obliger la configuration actuelle de l'espace entrepreneurial à céder est l'émergence d'une force entrepreneuriale qui serait dans la capacité de prendre part avantageusement à des jeux concurrentiels d'envergure mondiale. Toutefois, la naissance d'une configuration entrepreneuriale d'une efficience supérieure par rapport à celle qui l'a précédée, suppose une redistribution des positions des firmes dans l'économie. En effet, dans une économie où la petite dimension enregistre la plus forte présence sur le champ entrepreneurial, l'élévation des niveaux de compétitivité dans les segments d'entreprendre cibles suppose l'orientation des efforts de la politique entrepreneuriale du pays pour propulser certaines forces entrepreneuriales au rang de leaders mondiaux<sup>19</sup>. Ainsi, la présence de firmes de taille mondiale dans la sidérurgie, dans la pétrochimie et dans bien d'autres secteurs, et disposant d'un potentiel du point de vue de l'avantage compétitif, permet avant tout de fournir des matières, des composants à bon marché aux firmes de petites taille.

La reconfiguration de l'espace entrepreneurial national pourrait prendre forme dans l'enclenchement d'une dynamique d'élargissement des systèmes de création de valeur. Le déplacement de la frontière de l'espace entrepreneurial national pourrait être le résultat de mouvements d'intégration verticale des firmes nationales ou d'une dynamique de structuration de réseaux entrepreneuriaux dans l'économie. Les deux perspectives stratégiques n'empruntent pas les mêmes voies de succès. Dans l'état actuel du développement de l'espace entrepreneurial national, les processus d'intégration devraient s'établir dans les secteurs à fort potentiel de diffusion d'effets productifs, c'est-à-dire dans les processus entrepreneuriaux structurants. Les ressources productives dans ces processus structurants ont suffisamment gagné en distinction pour propulser des dynamiques dans les secteurs aussi divers que l'agroalimentaire, l'industrie du papier<sup>20</sup>, de la céramique, de la métallurgie,...<sup>21</sup> C'est dans cette perspective que jouent les logiques de l'essaimage entrepreneurial. Seulement, les secteurs de l'économie devraient être incités voire même soumis à une contrainte de captation de ressources entrepreneuriales qu'eux-mêmes ont créées.

La dynamique d'insertion dans des chaînes de valeur mondiales est une autre ligne d'action stratégique qui pourrait être couronnée de succès, en particulier dans les secteurs à taille critique mondiale. Cette œuvre entrepreneuriale distincte, actuellement à ces premiers balbutiements, participe d'une voie d'internalisation ouverte pour s'intégrer à des systèmes d'offre d'entreprises de rang mondial ou dont la valeur créée est assez élevée. L'entreprise BIMO a opéré avec succès son entrée dans les chocolateries européennes en leur livrant du beurre du cacao. Dans la même perspective entrepreneuriale, l'entreprise SOSEMI, présente sur le segment de la mécanique industrielle de précision, fabrique des bagues de trains d'atterrissage pour avions pour le compte du constructeur aéronautique AIRBUS. Ceci dit, lorsque les barrières temporelles sont élevées, comme le cas de la chocolaterie haut de gamme, la participation dans les chaînes de valeur est le choix entrepreneurial le

plus réaliste. Même au prix d'investissements marketing conséquents, il est difficile d'aboutir ex nihilo à la construction d'une image de marque mondialement connue et reconnue. De même, dans les marchés globalisés et très exigeants sur le plan technologique, il est recommandable de développer des logiques d'insertion dans les chaînes de valeurs mondiales. Toutefois, ces logiques d'internationalisation doivent s'analyser comme un cas de lignes d'action stratégiques parmi d'autres.

L'internationalisation peut s'inscrire dans le cadre de la construction d'un capital entrepreneurial efficient<sup>22</sup>. L'obtention d'un portefeuille de ressources entrepreneuriales décisif en matière de positionnement sur des marchés extérieurs pourrait s'envisager à travers des relais entrepreneuriaux qui peuvent prendre plusieurs formes. Il peut se faire par le moyen d'élargissement actionnarial en intégrant un relais doté d'aptitudes spécifiques susceptibles d'aider une entreprise nationale à réussir un type de présence sur le marché extérieur. Il se peut aussi, pour des raisons stratégiques, de recomposer son portefeuille de ressources autour de compétences (relationnelles, commerciales,...) dont le contrôle est décisif pour réussir une pénétration ou un développement à l'international. Mais, il convient d'accepter des tickets d'entrée et des coûts d'apprentissage élevés avant de s'approprier d'une expérience de gestion d'un système d'offre à l'international. Ceci dit, les montages entrepreneuriaux à l'international sont des agencements de ressources qui pourraient avoir des ramifications pour trouver dans les configurations entrepreneuriales internationales les ressorts nécessaires en termes de capitaux efficaces (capitaux relationnels, technologiques, commerciaux,...).

Cependant, les stratégies entrepreneuriales de mondialisation sont très exigeantes du point de vue informationnel. Or, la maîtrise des changements importe d'introduire des modes de coordination transversaux, pour améliorer la capacité de réactivité de la firme. L'introduction des instruments nouveaux de management et de contrôle est souvent tenue en échec par la survivance des modes de coordination antérieurs. Réduisant l'autonomie des acteurs et demeurant hermétique malgré l'accélération des changements dans l'environnement, ces modes de coordination entravent le jeu de formation et de valorisation des potentiels et amincissant sa capacité de réponse dans un contexte où les enjeux informationnels sont les éléments à maîtriser pour rester compétitifs sur des champs concurrentiels et où les intervenants ne sont plus les cinq forces portériennes mais une pluralité d'acteurs (l'Etat, les agences de notation, ...) dont les stratégies les plus redoutables sont celles de discrédit.

Les efforts de récréation d'un potentiel entrepreneurial à la hauteur des défis actuels, en particulier en matière de compétitivité, ne sauraient être féconds sans le dépassement des inerties organisationnelles, d'autant plus fortes que les structures entrepreneuriales sont familiales. Des entreprises familiales, à l'instar de NCA ROUIBA et de GENERAL EMBALLAGE, ont su relever leur performance organisationnelle lorsqu'elles prirent l'initiative d'y introduire un fonds d'investissement (AFRICA INVEST). Il s'agit d'une mise sous tension de l'espace organisationnel en modifiant les rapports de gouvernance établis, en soumettant l'entreprise à un contrôle externe et en la libérant ainsi de l'emprise de l'enracinement ou de retranchement des membres de la famille. Toutefois, lorsque des mutations s'opèrent dans les limites de la fonction managériale, c'est-à-dire lorsque des fils d'entrepreneurs prennent le relais pour prendre en main le management de l'entreprise ou du groupe familial, l'emprunte du capital scolaire dont ils sont porteurs devient nettement visible au niveau des résultats (élargissement de la gamme, nouvelles manières de gérer les capitaux de relations, nouveaux modes de communication,...).

## **V- Conclusion:**

Les changements configurationnels s'appuient sur des potentiels de transformation d'un poids qui permet de bouleverser l'ordre entrepreneurial établi. Il est vrai que la structure et la taille des processus entrepreneuriaux ne sont pas ce qu'ils étaient avant les réformes, mais les modifications qu'elles génèrent ne sont pas qualitativement décisives

pour imprimer un nouveau état de développement à l'espace entrepreneurial national. Cependant, et dans la mesure où ce changement configurationnel ne se pose pas en termes de rupture technologique, l'effort du management entrepreneurial à accomplir consisterait à ramener les niveaux d'efficacité des processus entrepreneuriaux à potentiel de croissance à leur niveau mondial. L'entrée en compétition sur le marché mondial n'est pas seulement une exigence de rupture avec l'économie rentière, mais aussi une voie prometteuse pour améliorer le capital immatériel des firmes (maîtrise technologique,...). Cela signifie que l'aboutissement de la rupture configurationnelle passe par la mondialisation des processus entrepreneuriaux. En effet, l'enclenchement des dynamiques d'internationalisation chez certaines firmes nationales créerait des mouvements en continu de positionnements chez d'autres firmes sur les marchés étrangers. L'erreur souvent commise dans l'analyse des conditions d'insertion des firmes nationales sur les marchés extérieurs réside souvent dans cette séparation en deux moments de l'acte de mondialisation : un moment pour apprendre (construction de l'avantage spécifique) et un autre pour s'engager effectivement dans la voie internationale.

### -Annexes :

**Tableau n°1. La distribution des employeurs et des salariés dans l'espace entrepreneurial**

2009		2010		2011		2012		2013	
Salariés	employeurs	Salariés	Salariés	Salariés	employeurs	employeurs	Employeurs	Salariés	Employeurs
908 046	586 303	958 515	1 041 221	1 121 976	747 387	686 825	618 515	1 017 374	658 737
60.76%	39.23%	60.78%	60.25%	60.00%	40.00%	39.74%	39.22%	60.70%	39.30%
1 494 349		1 577 030		1 676 111		1 728 046		1 869 363	

Source : Bulletins d'Information Statistique de la PME du Ministère de l'industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement.

### - Références Bibliographiques:

1. Michael PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, éd. Economica, Paris, 1990.
2. Michael PORTER, **L'avantage concurrentiel**, éd. InterEditions, Paris, 1986.
3. Joseph SCHUMPETER, **Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture**, éd. Dalloz, Paris, 1999.
4. Max WEBER, **L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme**, éd. Gallimard, Paris, 2003.
5. Benjamin CORIAT, **Les nouvelles théories de l'entreprise**, éd. Livre de poche, Paris, 1995.
6. Gérard KOENIG (coord.), **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle**, éd. Economica, Paris, 1999.
7. François PERROUX, **MARX, SCHUMPETER, KEYNES**, éd. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1993.
8. Karl POLANYI, **La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps**, éd. Gallimard, Paris, 1983.

### - Notes:

<sup>1</sup>. Nous travaillons ici sous une hypothèse que les mécanismes marchands ne suffisent pas à eux seuls à générer des dynamiques entrepreneuriales dans l'économie. Les comportements qui naissent des disciplines marchandes ne sont forcément entrepreneuriaux.

<sup>2</sup>. Le « **potentiel de transformation** » est une notion empruntée à la sociologie d'Elias pour désigner cette capacité d'une force entrepreneuriale à provoquer avec ses nouvelles formes d'expression des bouleversements dans l'espace entrepreneurial national. Lorsqu'il est d'un poids suffisant, ce potentiel peut imprimer des changements dans la structure de cet espace, en élevant les niveaux d'efficacité, en modifiant sa logique de fonctionnement ou en redimensionnant les succès qui s'y engendrent.

<sup>3</sup>. Même si quelques processus entrepreneuriaux semblent indiquer le contraire, c'est-à-dire des remontées processuelles depuis les stades de l'importation, le cas de MERINAL ou de BIOPHARM dans le secteur pharmaceutique, la tendance globale nous montre des rigidités dans les actes entrepreneuriaux initiaux, ici commerciaux.

<sup>4</sup>. La protection étatique des investissements et des agents entrepreneuriaux voire même des avantages compétitifs, par la mise en œuvre de systèmes d'intelligence territoriale est difficile à réaliser. Avec l'immensité du territoire et la distribution hors normes des actes entrepreneuriaux sur l'espace physique national, la dilution de l'effort de protection serait difficile à surmonter.

<sup>5</sup>. La littérature entrepreneuriale distingue deux états de réalisation dans le fonctionnement des processus entrepreneuriaux : l'entrepreneuriat managérial et le management entrepreneuriat. La première forme est un type comportemental que J. SCHUMPETER aurait qualifié de walrasien ou marshallien : l'entrepreneur s'astreint dans son rôle routinier. La deuxième est celle qui consisterait pour l'auteur à reconnaître un rôle entrepreneurial à l'agent managérial. Voir Olivier BASSO, **Le manager entrepreneur. Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur**, éd. Village Mondial/Pearson Education France, Paris, 2006.

<sup>6</sup>. Voir Ministère de l'Algérie, Perspectives décennales de développement économique de l'Algérie, Imprimerie du Ministère de l'Algérie, Mars 1958. La taille réduite et le mode de fonctionnement artisanal des processus entrepreneuriaux étaient des problèmes soulignés par ce document.

<sup>7</sup>. L'étendue des choix entrepreneuriaux de diversification est telle que l'agent entrepreneurial est prédisposé à s'engager dans n'importe quel segment d'activités lucratif. D'ailleurs certains agents ont même réalisé des élargissements de leurs gammes par le moyen d'importation d'articles. Dans ces conditions, il est difficile de distinguer ce qui relève de l'informel de ce qu'il ne l'est pas.

<sup>8</sup>. Les forces entrepreneuriales du pays vont entamer leur entrée en économie ouverte sans pour autant avoir à leur actif des capacités managériales qui les disposeraient à participer à la compétition avec les firmes étrangères concurrentes.

<sup>9</sup>. Cette critique était celle de G. De BERNIS, In Revue du GREED, Université de Paris 1, 1991. Pour cet auteur la restructuration de 82 était dans l'objet de « **répondre à la poussée de diplômés en quête de responsabilités** »

<sup>10</sup>. Dans le management moderne, celui qui place les structures cognitives au cœur des préoccupations, on admet que les ressources entrepreneuriales d'une firme ont une double existence : sous forme de capacités incorporées par l'agent à travers des processus de formation et d'apprentissage et sous forme de ressources objectives qui supposent un pouvoir d'achat pour les acquérir. voir Gérard KOENIG, Les nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, éd. Economica, Paris, 1996.

<sup>11</sup>. L'Etat comme détenteur d'un méta-capital, voir P. BOURDIEU, **Sur l'Etat**, éd. Le SEUIL, Paris, 2012.

<sup>12</sup>. Joseph SCHUMPETER, **Théorie de l'évolution économique**, éd. Dalloz, Paris, 1999.

<sup>13</sup>. L'irréversibilité des processus entrepreneuriaux novateurs finirait à imprimer des changements à l'ensemble du champ social. La transformation dans les modes d'entreprendre, dans un monde où les standards sont mondiaux, signifiera une dynamique de canalisation des ressources entreprenantes vers les segments de l'économie compétitive. Il se pourrait que cette dynamique sera conduite par des parvenus, venant à ajuster avec succès leur savoirs primaires aux exigences d'une économie compétitive, comme il n'est pas exclu de voir des agents qui ont tenu des rôles marginaux dans l'économie actuelle se verront enliser pour prendre position dans cette nouvelle configuration. Inversement, on ne peut omettre d'y ajouter les apports en pouvoir d'achat qui résulterait du recul des comportements des rentiers.

<sup>14</sup>. Le coût salarial et les consommations productives, bref, les charges directes ne sont pas les éléments suffisants pour développer des stratégies de domination par les coûts. Ces stratégies se fondent sur des niveaux d'intensité de l'effort dans les entreprises qui les poursuivent. Or, dans les entreprises nationales, le facteur d'X-innefficiency (Harvey LIEBEINSTEIN) est tel qu'on ne peut transformer en succès des stratégies de ce genre (voir B. CORIAT, Les nouvelles théories de la firme,). Cependant, les capacités manœuvrières pour relever le niveau de l'effort supposeraient la mise en œuvre de mécanismes incitatifs, qui restent d'une portée limitée en raison de l'ineffectivité que leur imposerait l'économie inflationniste.

<sup>15</sup>. Les questions de gouvernance, de politiques salariales et des réputations sont évacuées des débats sur l'entrepreneuriat. Le refus de reconnaître aux processus entrepreneuriaux privés une dimension sociale est idéologique. Il tient aux survivances des représentations qui ont émaillé les discours antérieurs aux réformes.

<sup>16</sup>. Les structures entrepreneuriales de faible taille pénalisent actuellement les porteurs de diplômes de masters. Le coût social de l'entrepreneuriarisation de l'économie serait dans ce cas exorbitant. Parce que surdimensionnés par rapport aux profils exigés, les grands diplômés seraient une contrainte insupportable, en termes de coût et d'incitation.

<sup>17</sup>. Doter l'économie d'une fonction objectif axée sur la satisfaction des besoins des citoyens est une réponse inappropriée et hors contexte, en raison des exigences de l'insertion des firmes nationales dans l'économie mondiale.

<sup>18</sup>. La création du NASDAQ était un prélude pour donner une assise financière aux nouvelles technologies de rupture qui ont commencé à connaître leur apparition dans le début des années 70, c'est-à-dire à la même époque de cette création. En termes entrepreneuriaux, le cas du NASDAQ est riche en enseignements, en ce sens que la mase des agents entrepreneuriaux établis à la Stilicon VALLEY tente actuellement d'imposer un changement configurationnel à l'espace entrepreneurial américain, c'est-à-dire à rétrécir le champ d'intervention des agents intervenant dans les secteurs traditionnels et dont les cotations se font sur le vieux marché Newyorkais, le NYSE.

<sup>19</sup>. Les stratégies d'échelle sont souvent subordonnées aux capacités d'absorption du marché national. Ce mode de gestion des marchés hérité de la période planifiée doit être dépassé. En effet, dans une économie où on ambitionne la mondialisation de ses secteurs, les logiques d'échelle supposent la conquête de marchés potentiels qui n'ont pas forcément une existence locale.

<sup>20</sup>. L'amenuisement des réserves steppiques, enregistré ces dernières années, complique davantage la logique d'intégration dans l'industrie papetière, au moment où les ressources de substitution ne sont pas au rendez-vous (le foin fait défaut et nos forêts ne sont pas industrielles). Cependant, l'industrie de la récupération représente un matelas non des moindres, puisque Tonic industrie, à elle seule, arrive à une capacité de récupération-régénération estimée à 120 000 tonnes de papier.

<sup>21</sup>. La ferraille algérienne, les qualités de réserve du pays en ressources minières, de son stock de caolin et du cristallin, les distinctions de la qualité de son vinicole, ..., sont les sources d'un avantage compétitif à retravailler à travers des logiques entrepreneuriales nouvelles. Quant aux marchés amont de certains segments productifs, qui ne sont pas ou peu développés, le cas de la SNVI, du Leader Meuble De TABOUKERT, de La BCR, ..., les efforts restant à fournir sont du domaine du management entrepreneurial.

<sup>22</sup>. Les différentiels de compétitivité peuvent être atténués en choisissant des points d'appui pouvant permettre des économies de temps en particulier dans le domaine du marquage. Les cotations sur les grandes places financières peuvent raccourcir les délais de maturation dans la constitution de l'image de marque ou de la notoriété.